

# ”HYVÄ ARKI”

Palvelukeskus Metsolan tiimityötä kehittämässä

Anne Kuustie  
Johanna Lajunen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2011

Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KUUSTIE, Anne LAJUNEN, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.11.2011
	Sivumäärä 85	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi "HYVÄ ARKI" Palvelukeskus Metsolan tiimityötä kehittämässä		
Koulutusohjelma Sosiaalialan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) TAPANINEN, Eero		
Toimeksiantaja(t) Kuurojen Palvelusäätiö; Palvelukeskus Metsola		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyön aiheeksi valittiin Kuurojen Palvelusäätiön Palvelukeskus Metsolan tiimityön kehittäminen. Tiimityöskentelyyn oli siirrytty vuonna 2009. Tiimityön kehittäminen oli lähtenyt ohjaajien omasta halusta kehittää työskentelymallia toimivammaksi ja laadukkaammaksi. Oli tärkeää selvittää työntekijöiden näkökulmia tiimityöskentelystä ja sitä kautta kehittää tiimityötä toimivammaksi. Ohjaajiin kohdistuvat odotukset ja vaatimukset kasvavat jatkuvasti ja tähän vaikuttavat osaltaan asiakkaat, heidän läheisensä ja verkostot. Tänä päivänä asiakkaat ja heidän läheisensä ovat tietoisempia oikeuksistaan hoidon ja palveluiden suhteen. Tästä syystä palveluiden kehittäminen laadukkaammaksi oman työn kautta oli tärkeää. Kehittämistoiminta toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti, jossa tutkijat itse olivat työyhteisön jäsenenä mukana.</p> <p>Opinnäytetyön pääaineiston muodostivat neljänä peräkkäisinä vuosina 2008–2011 Palvelukeskus Metsolassa toteutetut SWOT-analyysit, joihin työntekijät olivat vastanneet. SWOT- analyysijä käytettiin sisällönanalyysin aineistoina. Analyysin tuloksena saatiin seitsemän tiimityön kehittämiseen liittyvää teemaa. Teemoja tarkasteltiin ja vertailtiin. Niitä edelleen työstämällä saatiin tiimityöskentelyn kehittämisehdotuksia. Tiimityön tuloksia arvioitaessa ja tarkasteltaessa todettiin, että vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen vaikuttaa tiimityöskentelyyn kokonaisuudessaan. Tuloksissa kehittämiskohteena nousi esiin ohjaajien tiimityön ymmärtämisen lisääminen koulutuksen myötä. Lisäksi tiedonkulun parantamiseen tulisi kiinnittää huomiota.</p> <p>Opinnäytetyömme oli ajankohtainen, koska Kuurojen Palvelusäätiössä oli meneillään laaja strategian kirkastamisprosessi palveluasumisen laatuun liittyen. Opinnäytetyömme tuloksia hyödynnetään osana Palvelukeskus Metsolan strategiatyötä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tiimityö, kehittämistoiminta, työyhteisön kehittäminen, tiedonkulku, vuorovaikutus, yhteistyö.		
Muut tiedot		



Author(s) KUUSTIE, Anne LAJUNEN, JOHANNA	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 14112011
	Pages 85	Language Finnish
	Confidential	Permission for web publication ( X )
Title "Good everyday life." The development of team work in the service centre Metsola		
Degree Programme Degree programme in Social Services		
Tutor(s) TAPANINEN, Eero		
Assigned by The Service Foundation for the Deaf; The Service Centre Metsola		
<p>Abstract</p> <p>The topic of the thesis is the development of team work in Metsola. Metsola is one of the service centres of the Service Foundation of the Deaf and it is located in Jyväskylä. The idea of team work development came from the need to improve the efficiency, functionality and quality of the counsellors' work. It was important to examine the personnel's perspectives of team work and thus increase its efficiency. The demands and expectations towards the counsellors grow constantly and this is partly influenced by the clients and their close relatives and networks. Today the clients and their relatives are more aware of their rights with regard to good care and services. For this reason developing service quality through one's own work was important. The development activities were implemented according to the principles of action research, which means that the researchers were involved in the process as members of the staff.</p> <p>The main data for the study came from the SWOT-analyses conducted in the Service Centre Metsola during 2008-2011. The SWOT-analyses were used as the data of a content analysis. As a result of the analysis seven themes were obtained for team work development. The themes were examined and compared, and as a result of further processing, development proposals were presented. When assessing and examining the result team work, it could be seen that increasing co-operation and interaction had a comprehensive effect on team work. The result of the study also highlighted the importance of education in increasing the counsellors' understanding of team work. Furthermore, more attention should be paid to improving the flow information.</p> <p>The thesis responded to a current interest, because the Service Foundation of the Deaf is conducting an extensive strategy reform related to the quality their housing services. The result of the thesis will be exploited in Metsola's strategy work.</p>		
Keywords Team work, work development, work community's development, flow of information, interaction, co-operation		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

## Sisältö

1 JOHDANTO.....	3
2 VAMMAISPOLIITTISET LINJAUKSET .....	4
2.1 Vammaispoliittinen ohjelma .....	4
2.2 Kuurojen Palvelusäätiö ja Palvelukeskus Metsola.....	6
2.3 Kuurojen Palvelusäätiön ja Palvelukeskus Metsolan strategia.....	7
3 TIIMITYÖ.....	10
3.1 Tiimityön määrittelyä .....	10
3.2 Tiimin kokoaminen .....	11
3.3 Tiimin kehitysvaiheet.....	13
3.4 Tiimin johtaminen .....	16
3.5 Tiimin vahvuudet .....	17
3.6 Tiimin ongelmakohdat.....	18
4 TYÖSKENTELYMALLIT PALVELUKESKUS METSOLASSA .....	19
4.1 Aikaisempi työskentelymalli oma-ohjaajapari työskentely .....	19
4.2 Nykyinen työskentelymalli tiimityö .....	19
4.3 Tiimityön kehittäminen Palvelukeskus Metsolassa.....	22
5 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISTOIMINTA .....	24
5.1 Työyhteisön kehittäminen.....	24
5.2 Toimintatutkimus .....	30
5.3 Laaturyö Kuurojen Palvelusäätiössä .....	33
6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE .....	36
7 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO .....	37
7.1 Aineiston analyysi .....	37
7.1.1 Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	38
7.2 Palvelukeskus Metsolan SWOT-analyysit .....	38
7.2.1 Kuurojen Palvelusäätiön kysely palveluista.....	40
7.3 Sisällönanalyysin toteuttaminen .....	41
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU .....	48
8.1 Teemojen esiintyvyyssvertailua SWOTeissa .....	48
8.2 Tulosten tarkastelua.....	58
8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	66

9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	71
10 POHDINTA.....	74
LÄHTEET .....	78
LIITTEET .....	81
Liite 1. Saatekirje ja SWOT-analyysi .....	81
Liite 2. Koulutuspäivän ohjelma .....	83

## KUVIOT

KUVIO 1 Tiimikansiot.....	22
KUVIO 2 Kolbin oppimissyklin ja työyhteisön toiminnan kehittäminen. ....	29
KUVIO 3 Ekspansiivinen oppisykli ja oppimisteot .....	32
KUVIO 4 Teemoittelu .....	47
KUVIO 5 Töiden organisointi.....	49
KUVIO 6 Yhteistyö. ....	50
KUVIO 7 Ammattiosaaminen. ....	52
KUVIO 8 Tiedonkulku. ....	53
KUVIO 9 Tiimityö ymmärtäminen. ....	55
KUVIO 10 Sitoutuminen.....	56
KUVIO 11 Kommunikaatio.....	57

## 1 JOHDANTO

Palvelukeskus Metsolassa on siirrytty omaohjaaja- parityöskentelystä tiimityöskentelyyn vuoden 2009 alusta. Opinnäytetyön tarkoituksena on edelleen kehittää uutta toimintamallia työyhteisössämme. Toiseen toimintamalliin siirtyminen on lähtenyt ohjaajien omasta halusta; halusta kehittää omaa työskentelymalliaan toimivammaksi ja laadukkaammaksi.

Heikkilä (2008, 24) toteaa, että opinnäytetyön aihe kannattaa olla tarpeeksi motivoiva ja mielenkiintoinen, jotta innostus työn tekemiseen säilyisi koko prosessin ajan. Siksi halusimme valita aiheen, joka olisi meitä lähellä ja jossa olemme myös itse osallisia. Näin halusimme vaikuttaa myös itse oman työyhteisömme asiantuntijuudellamme kehittämistyöhön muiden työntekijöiden kanssa. Motivaationa työssämme oli myös tutkimuksen hyödynnettävyys ja tulosten käyttökelpoisuus Palvelukeskus Metsolassa. Tämän työn kautta olemme samalla lisäämässä asukkaiden sujuvaa arkea ja hyvää elämää palvelukeskuksessamme.

Kehittääksemme tiimityöskentelyämme halusimme selvittää työntekijöiden näkökulmia uudesta toimintamallista. Kuurojen Palvelusäätiön Palvelukeskus Metsola oli halukas yhteistyöhön kanssamme tämän tutkimuksen toteuttamiseksi ja sen myötä tiimityöskentelyn kehittämiseksi. Työyhteisössämme ei ole aikaisemmin tehty näin laajaa työnkehittämistutkimusta, jossa työyhteisö itse on ollut vahvasti osallisena.

Selvitimme opinnäytetyössämme kehittämismahdollisuuksia työntekijöille vuosina 2008–2011 tehtyjen SWOT- analyysien avulla. SWOT- analyysillä kerätoitimme, mitkä ovat ne vahvuudet ja mahdollisuudet, jotka tukevat tiimityöskentelyä ja millaisia ovat heikkoudet ja uhat. Näitä tuloksia tulkitsemalla ja analysoimalla saimme työntekijöiltä arvokkaita ajatuksia tiimien toiminnasta, niiden kehityksestä ja kehittämisestä. Lisäaineistona hyödynsimme Kuurojen Palvelusäätiön erikoistutkija Minna Vartiaisen keväällä 2011 toteuttamaa kyse-

lyä asukkaiden omaisille. Halusimme tietää läheisten kokemuksia palveluista kehittääksemme työmme laatua Palvelukeskus Metsolassa.

Opinnäytetyötämme voidaan pitää toimintatutkimuksena. Perinteinen tutkimus eroaa toimintatutkimuksesta siinä, että tutkija on etäinen tutkimuskohteeseensa. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota tutkii ja tekee itse aloitteita sekä vaikuttaa kohdeyhteisöönsä. (Heikkinen 2007, 16–21.)

## **2 VAMMAISPOLIITTISET LINJAUKSET**

### **2.1 Vammaispoliittinen ohjelma**

Suomen hallitus on tehnyt vammaispoliittisen ohjelman vuosille 2010–2015, jossa esitetään toimenpiteitä vammaisten ihmisten elinolojen parantamiseksi. Suomen vammaispoliittisen ohjelman (VAMPO) tavoitteena on käytännössä turvata vammaisten henkilöiden oikeudenmukainen yhteiskunnallinen asema. Kaikkia ihmisiä tulee koskea perusoikeudet – vapaudet, jokaisella tulee olla myös mahdollisuus täyttää yhteiskunnalliset velvollisuutensa. Tavoitteena on toteuttaa vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuutta, osallisuutta ja syrjimättömyyttä yhteiskunnassa. (Suomen vammaispoliittinen ohjelma 2010, 3-5.)

Yhdistyneiden kansakuntien yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista edistää maailmanlaajuisesti vammaisten henkilöiden oikeuksia. Suomi on allekirjoittanut tämän YK:n yleissopimuksen ja siihen liittyvän valinnaisen pöytäkirjan. VAMPO on osa YK:n yleissopimuksen täytäntöönpanoa. VAMPO:on sisältyy viisi ehdotuskokonaisuutta. Ensisijaisena toimenpiteenä olisi niiden säädösten muuttaminen, jotka liittyvät Suomen allekirjoittamaan YK:n yleissopimukseen vammaisten henkilöiden oikeuksista. Tämä yleissopimus olisi ensin ratifioitava Suomessa. Toisena toimenpiteenä painotetaan vammaisten henkilöiden sosioekonomisen aseman parantamista ja köyhyyden torjumista. Kolmas ehdotuskokonaisuus koskee toimenpiteitä, joilla vammaiset henkilöt

saavat tarvitsemansa laadukkaat, yksilölliset ja oikea-aikaiset erityispalvelut kaikkialla Suomessa. Neljäntenä ehdotuskokonaisuutena on lisättävä toimenpiteitä, joilla yhteiskunta saadaan muutettua esteettömäksi ja saavutettavaksi. Tällöin vammaiset ihmiset voivat osallistua tasavertaisesti kaikkeen yhteiskunnan toimintaan. Viidentenä on tarpeen vahvistaa tietoa vammaisuudesta, lisätä vammaistutkimusta ja kehittää vammaispalvelujen laatua. (Mts. 17–19.)

Ratkaisevan tärkeä rooli vammaispoliittisen ohjelman toimeenpanossa on yhdeksällä eri ministeriöllä. Keskeiset linjapäätökset, suunnittelu, ohjaus ja strateginen toimeenpano toteutetaan näillä hallinnonaloilla. Suurimman osan toimenpiteistä ministeriöt toteuttavat itse, mutta osa vastuutetaan eri hallinnonalan virastoille, laitoksille tai muille organisaatioille. (Mts. 148.)

VAMPO:n toteutuminen ja toimeenpano vaativat useiden konkreettisten toimenpiteiden edelleen valmistelua. Toimenpiteiden vaiheistus on tarpeen sopeuttaa ohjelmassa sovittuun aikatauluun ja resursointi tulee sopia kullakin vastuullisella hallinnonalalla. Jotta ohjelman eri toimenpiteet voidaan huomioida seuraavissa hallitusohjelmissa, on tavoitteena valmistella eri hallinnonaloja koskevat toimenpiteet selkeästi. Ohjelman toteutuminen edellyttää myös merkittävää sitoutumista eri hallinnonalojen sisällä. (Mts. 148–149.)

Jokainen hallinnonala on vastuussa toteuttavista VAMPO:n toimenpiteistä ja niiden on aktiivisesti ja konkreettisesti pyrittävä päämääriin. Alkuvaiheessa toteutuksen seuranta koordinoi Valtakunnallinen vammaisneuvosto VANE ja seurannan painopisteinä ovat ensisijaiset viisi toimenpidekokonaisuutta. Vammaispolitiikan pitkäjänteisiä seurannan menetelmiä tulee kehittää jatkossa aiempaa monipuolisimmiksi, jotta ne palvelevat toimenpiteiden suunnittelua ja arviointia. Tärkeää on kerätä tietoa vammaisten omista kokemuksista ja tehdä yhteistyötä eri vammaisjärjestöjen kanssa. (Mts. 149–151.)

Suomessa vammaispolitiikan rahoituksen perustana toimii pohjoismainen hyvinvointiajattelu eli tavoitteena on turvata jokaiselle heidän tarvitsemansa palvelut riippumatta taloudellisesta tai sosiaalisesta asemasta. Vammaispoliittis-



ten toimenpiteiden uusiminen vaatii vammaispalveluiden rahoitusmallin uudesta, jotka tukevat tavoiteltuja tuloksia. Tämän toteutumisen kannalta on keskeistä, että sekä kunnilla, alueilla ja muilla yhteiskunnallisilla ja yksityisen sektorin toimijoilla on käytössään mahdollisimman kattavasti vammaispoliittista osaamista. (Mts. 153–155.)

Suomen vammaispoliittisen ohjelman kokonaisvaltaisen toteuttamisen vastuu on julkisen sektorin rinnalla myös yksityisellä sektorilla sekä kansalaisyhteiskunnalla. Nämä instanssit yhteisvastuullisesti työskentelevät kestävän vammaispolitiikan tavoittamiseksi. Tulevaisuudessa VAMPO:n myötä yhteiskunnassa on tilaa monimuotoisuudelle, torjutaan syrjintää ja vahvistetaan yhteiskunnan esteettömyyttä ja saavutettavuutta. (Mts. 19.)

## **2.2 Kuurojen Palvelusäätiö ja Palvelukeskus Metsola**

Kuurojen Palvelusäätiö on vuonna 1897 perustettu valtakunnallinen sosiaalialan kansalaisjärjestö, joka pyrkii toiminnallaan turvamaan kuuron ja kuurosokean ihmisen oikeuden ja mahdollisuuden hyvään ja tasavertaiseen elämään sekä vahvistamaan heidän osallisuuttaan yhteiskunnassa. Sillä on vahva ja arvostettu asema viittomakielisten palvelujen tuottajana sekä kuurojen ja kuurosokeiden järjestölähtöisen toiminnan toteuttajana. Palvelutoiminnan ydin on keskitetty alueellisiin palvelukeskuksiin, jotka tarjoavat yksilöllistä, pitkäaikaista palveluasumista palvelutaloissa tai tukiasunnoissa sekä työ- ja päivätoimintaa. Keskuksia sijaitsee Helsingissä, Turussa, Hämeenlinnassa, Hyvinkäällä, Jyväskylässä, Joensuussa ja Oulussa. Palvelun käyttäjiä on lähes 1000. Lisäksi säätiö tuottaa myös sopeutumisvalmennustoimintaa, loma- ja virkistysjaksoja ja ylläpitää Kuurojen auttavaa puhelinta. Säätiöllä on pysyvien palvelujen lisäksi myös erilaisia RAY:n tukemia ohjelmia ja projekteja. Kuurojen Palvelusäätiön visiona on kuurojen ja kuurosokeiden ihmisten hyvä elämä ja sujuva arki vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Toiminta-ajatuksena on luoda, kehittää ja ylläpitää erityispalveluja, jotka vuorovaikutuksen, vertaisryhmän ja erityisosaamisen avulla tukevat kuuron ja kuurosokean ihmisen ke-

hitystä ja elämänhallintaa eri elämän vaiheissa ja elämäntilanteissa. (Kuurojen Palvelusäätiön Vuosikertomus 2010, 8.)

Kuurojen Palvelusäätiön ylläpitämä Palvelukeskus Metsola on aloittanut toimintansa vuonna 1995 Jyväskylässä. Palvelukeskus Metsola tuottaa vammaispalvelulain mukaista palveluasumista palvelu- ja tukiasunnoissa sekä projektitoimintaa eri-ikäisille asiakkaille. Metsolan toimintaan kuuluvat Antinkodin palvelutalo ja Metsolan tukiasunnot. Antinkoti tarjoaa palveluasumista viittomakielellä eri-ikäisille kuurosokeille, kuuroille sekä henkilöille, jotka hyötyvät säätiön erityisosaamisesta. Antinkodissa asukas saa yksilöllistä palvelua omien tarpeidensa mukaisesti. Tärkeää palveluissa on viittomakielisyys sekä kielellisen ja kulttuurillisen vertaisryhmän tuki. Palvelut perustuvat yksilölliseen kirjalliseen palvelusuunnitelmaan. Asiakkaat huomioidaan yksilöinä ja heille tarjotaan turvallista asumispalvelua, laadusta tinkimättä. Ohjaustyön keskeisenä tavoitteena on hyvän arjen toteuttaminen asukkaille. Hyvä arki koostuu pienistä asioista ja ohjaajien ohjausasenteella on suuri merkitys työn toteutuksessa. (Kuurojen Palvelusäätiö osavuositarkastus 2010, 10. )

Metsola tarjoaa viittomakielistä tukiasumista eri-ikäisille kuuroille. Metsolassa on kuusi tukiasuntoa ja lisäksi viisi hieman vähemmän tuettua asumismuotoa läheisessä rivitalossa. Palveluissa on merkittävää viittomakielisyys. Tukiasunnoissa korostuu vertaisryhmän tuki ja viittomakieliseen kulttuuriin liittyvät tekijät. (Palvelukeskus Metsola perehdytyskansio 2009, 5.)

### **2.3 Kuurojen Palvelusäätiön ja Palvelukeskus Metsolan strategia**

Näkemyistä organisaation tulevaisuudesta kutsutaan visioksi. Se on täsmennetty julkinen näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla ja mihin organisaation tulisi itse vahvasti vaikuttaa. Tehokkaimmillaan visio on innostava henkilöstölle, toimiva asiakkaille ja mitattavissa uskottavasti. (Lindroos, Lohivesi. 2004, 26–27.)

Suomalainen strategiatutkija, professori Juha Näsi (Lindroos ym. 2004, 28.) on määritellyt strategian suomeksi hyvin selkeästi: *”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka”*. Strategia sisältää poimintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatiossa pyritään saavuttamaan visiossa täsmentyneet päämäärät. Pohjimmiltaan voidaan ajatella, että strategia on oman organisaation toimintaan liittyvää innovointia. Strategian avulla organisaatiossa pyritään muuntamaan yhteiskunnassa esiintyviä tarpeita kannattaviksi mahdollisuuksiksi. Strategiaa ei voida toteuttaa vain sen itsensä vuoksi. On etsittävä keinoja luoda uutta lisäarvoa ja hyötyä oman organisaation perustehtävän mukaisesti. Yrityksillä tämä tarkoittaa ylijäämää eli voittoa. Julkisyhteisöillä toivotaan toiminnallista tehokkuutta eli innonvoinnin tulisi tuottaa osuvia keinoja toteuttaa organisaation oman perustehtävän mukaisia tehtäviä. Jotta strategia-asiakirjasta saadaan paras mahdollinen hyöty, tulee sen olla ainakin pääpiirteittäin julkinen, jotta oma organisaatio ja sidosryhmät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. (Mts. 27–30.)

Kuurojen Palvelusäätiön visiona on: ”Kuurojen ja kuurosokeiden ihmisten sujuva arki ja hyvä elämä vuorovaikutuksessa muiden kanssa.” Säätiön strategiaesite on nimetty: ”Hyvän elämän lähtökohdat”. Strategian toimintaa ohjaavat arvot ja lähtökohdat koostuvat neljästä kokonaisuudesta. Ensimmäisenä arvona on asiakkaan kunnioittaminen. Jokainen ihminen nähdään ainutlaatuisena ja arvokkaana. Yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta halutaan korostaa. Jokaisesta tulee kohdella huomaavaisesti ja tukea omaa elämää koskevien valintojen tekemisessä. Toisena tärkeänä arvona mainitaan asiakkaan tasavertainen kohtaaminen. Asiakkailla on oikeus käyttää omaa äidinkieltään ja tulla sitä kautta ymmärretyksi. Lähtökohtana on viittomakielinen ympäristö ja vuorovaikutuksellisuus sekä luottamuksen saavuttaminen. Toimintaa ohjaavista arvoista kolmantena halutaan nostaa esille oikeudenmukaisuus ja vastuu. Kaikessa toiminnassa pyritään tasapuolisuuteen ja yhdenvertaisuuteen, otetaan vastuu asiakkaan hyvästä hoidosta ja turvallisuudesta. Jokainen asiakas huomioidaan yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti luomalla heille tavoitteellista toimintaa. Neljäntenä arvona on myönteinen ja iloinen ilmapiiri. Sitä tavoitellaan yhteisöl-

lisyyden, ystävien ja vertaistuen avulla. Jokaisen asiakkaan halutaan kokevan elämän merkityksellisyys. Hyvään arkeen sisältyy myös hyvinvointi ja identiteetin vahvistuminen. Tärkeänä pidetään myös kiinnostavan ja mieluisen toiminnan järjestämistä asiakkaille. (Kuurojen Palvelusäätiö strategia 2010, 2.)

Kuurojen Palvelusäätiön perustehtävänä on edistää kuurojen ja kuurosokeiden ihmisten hyvinvointia ja osallisuutta. Tätä toteutetaan tarjoamalla yksilöllisiä moniammatillisia erityispalveluja, viittomakielistä vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä sekä vertaistukea. Kuurojen Palvelusäätiön strategia kertoo siitä, kuinka säätiössä rakennetaan yhdessä hyvää arkea. Sitä luodaan yhteisen työn avulla antamalla kuuroille ja kuurosokeille ihmisille mahdollisuuksia tulla kuuluksi ja tuntee kuuluvansa yhteisöön. Se saadaan aikaiseksi edistämällä sosiaalisia vuorovaikutustilanteita ja työ- ja muita osallistumismahdollisuuksia. Arkipäivässä työntekijät keskittyvät aktiiviseen ja asiakkaita kiinnostavaan ohjattuun virkistys- ja harrastustoimintaan. (Mts. 3.)

Hyvää arkea luodaan myös panostamalla siihen, että toimintaa kehitetään asiakkaiden näkökulmasta ja tarpeista. Säätiön toiminta on viime vuonna muuttunut siinä, että toiminnan piiriin tulevat viittomakieliset ja muita kommunikaatiomenetelmiä käyttävät asiakkaat tarvitsevat yhä enemmän tukea, hoivaa ja huolenpitoa. Tämän myötä yksilöllisten palvelusuunnitelmien merkitys on korostunut. Toiminnan kehittämisessä myös omaisten roolia vahvistetaan. (Mts. 3.)

Kuurojen Palvelusäätiön strategiaan kuuluu myös turvata motivoituneen ja osaavan henkilöstön riittävyys myös tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnitteluun, työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämiseen, yhteisten toimintatapojen luomiseen ja henkilöstön koulutukseen halutaan panostaa. Kuurojen Palvelusäätiön toiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa muuttuvan toimintaympäristön haasteet. Säätiön toimintaan vaikuttavat kunta- ja palvelurakennemuutos, kuntien niukkuus resursseista, Raha-automaattiyhdistyksen linjaukset ja kilpailusääntöjen sovellukset. Tähän varustaudutaan olemalla mukana säätiöiden

toimintaedellytyksiä turvaavassa työssä. On myös tärkeää luoda jatkuvasti ja aktiivisesti yhteistyöverkostoja alan muiden toimijoiden kanssa. (Mts. 3.)

### **3 TIIMITYÖ**

#### **3.1 Tiimityön määrittelyä**

Tiimityölle ja tiimille ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää, vaan niille on annettu eri lähteissä samansuuntaisia määritelmiä.

Katzenbachin ja Smithin (1998, 59) mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja ryhmä on yhteisvastuussa suorituksistaan. Tämä määritelmä on mielestämme kattavin ja hyvä ohjenuora tiimityön sisäistämiseen. Tiimin määritelmässä korostuu tiimin jäsenten yhteistyö. Tiimi on enemmän kuin joukko loistavia yksilöitä. Se on ryhmä ihmisiä, jotka ymmärtävät toisiaan, tietävät toistensa henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet ja työskentelevät toisiaan auttaen. (Heikkilä 2002, 17.) Voidaankin siis kutsua tiimiä itseohjautuvaksi työryhmäksi, ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat organisoituneet melko pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän tai sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Spiik 2001, 29).

Tiimillä on valtuudet suunnitella ja suorittaa työtehtävänsä kokonaisuudessaan itsenäisesti yrityksen toimintaperiaatteiden, sääntöjen ja arvojen puitteissa. Tiimi ottaa itse vastuun työnsä tuloksista ja vastaa niistä. (Vakkuri 1997, 16.)

Tiimi saatetaan joskus virheellisesti sekoittaa ryhmään sekä ryhmän ja tiimin käsitteitä käytetään synonyymien tavoin. Vaikka näillä kahdella termillä on samankaltaisia piirteitä, eroavaisuuksia löytyy kuitenkin enenevässä määrin.

(Heikkilä 2002, 16.) Vakkuri (1997, 14) toteaakin, että ryhmätyötä voidaan pitää tiimityön eräänä esivaiheena.

### 3.2 Tiimin kokoaminen

Tiimin perustaminen on tiimityöskentelyn tärkein vaihe ja tällöin tulee tarkasti miettiä, mihin tarkoitukseen tiimiä ollaan perustamassa. Hyvä tiimi ei synny laittamalla joukkoa ihmisiä yhteen, eikä muuttamalla ryhmän nimeksi tiimi. Hyvää tiimiä ei myöskään synny pakottamalla, eikä ainoastaan kouluttautumisella. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 2008, 71.)

Heikkilä (2002, 35) toteaakin, että tiimin perustaminen vaatii aikaa, suunnittelua ja henkisiä voimavaroja niin työorganisaatiolta kuin tiimin jäseniltä. Vain hyvin rakennetut tiimit pystyvät huippusuorituksiin. Vakkurin (1997, 56) mukaan tiimejä ei yleensä koota vain yksittäistä tehtävää varten. Niiden tarkoituksena on paremminkin jatkuva parannuspyrkimys tietyllä toiminta-alueella.

Tiimien kokoamisessa tulee ottaa huomioon tulevan tiimin henkilömäärä, osaaminen, roolit ja tiimin asema organisaatiossa. Kohta kohdalta tiimin kokoamisessa käydään läpi tiimin määritelmässä luetellut asiat eli pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Huusko 2007, 67.)

Tiimiä perustettaessa tulee tiimin kokoon kiinnittää huomiota. Tiimin koko määräytyy sen tarkoituksen ja tehtävän mukaan. Heikkilä (2002, 31–34) toteaakin, että sopivan tiimin koko vaihtelee neljän ja kahdeksan henkilön välillä. Heikkilä esittää kirjassaan useiden tiimitutkijoiden näkemyksiä sopivasta tiimin koosta, jossa nämä näkemykset vaihtelevat neljästä kahteentoista tiimin jäsenen. Toisaalta trendi on kuitenkin kulkemassa kohti pienempiä tiimejä. Mitä pienempi tiimi, sitä paremmin se saadaan toimimaan.

Katzenbach ja Smith (1993, 60) näkevätkin suuren tiimin ongelmina vaikeuden pitää yllä rakentavaa vuorovaikutusta sekä yksityiskohtaisista toimenpiteistä sopimisen. Liian suuri tiimi tuo mukanaan erilaisia ongelmia. Tällöin jäsenten on vaikeampi sitoutua tiimin toimintaan, tiimin sisälle saattaa muodostua alaryhmiä ja näiden välille kilpailutilanteita. Myös tiimin jäsenten tehtäväroolit sekoittuvat ja saattaa muodostua päällekkäisiä tehtävärooleja. On myös tavallista, että tiimin jäsenten kyky aistia tiimin ilmapiiriä sekä toisten tiimiläisten mielialoja vaikeutuvat. Nämä puolestaan tuovat ongelmia tiimihengen syntymiseen. (Heikkilä 2002, 32.)

Tiimin kokoamisessa yrityksen johdolla on myös tärkeä rooli. Mikään tiimi ei voi käynnistää itse itseään. Johdon vastuulla on tehdä päätökset tiimin vastualueista, päämääristä ja kokoonpanosta yleensä. (Skyttä 2000, 171.)

Tiimiroolit muodostavat tärkeän osan tiimityöskentelyssä tarvittavista toisiaan täydentävistä taidoista. Laajempi tietoisuus erilaisista rooleista tiimeissä ja työelämässä auttavat meitä ymmärtämään, että toimivat kokonaisuudet tarvitsevat eri tavoin toimivia ihmisiä. Tätä tietoa tarvitsemme niin tiimien kokoonpanoa mietittäessä kuin niiden toimivuutta tai toimimattomuutta arvioitaessa. Myös tiimien kokoonpanoja muutettaessa tai täydennettäessä tulee kiinnittää huomiota tiimirooleihin. Yksi tunnetuista tiimiroolimäärittelyistä on Belbinin (1993, 2003) esittämä yhdeksän tiimiroolin kokonaisuus. Tätä voidaan myös hyödyntää organisaation tiimien arvioinnissa ja kehittämisessä sekä yksilö- että tiimitasolla. Belbinin mukaan hyvin toimiva tiimi pitää sisällään seuraavat tiimiroolit; ideoija, välineiden etsijä, koordinaattori, analysoija, yhteistyönrakentaja, täytöntöön panija, viimeistelijä, spesialisti ja piiskuri. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että tiimissä tulisi olla yhdeksän eri jäsentä, sillä useimmat ihmiset pystyvät toimimaan samanaikaisesti eri rooleissa. Roolijoustavuus on arvokas työelämätaito. (Huusko 2007, 74–75.)

On myös muistettava, että jokaisen ihmisen vahvuuksiin liittyy yleensä myös heikkouksia. On erityisen hyvä olla tietoinen kunkin roolin parhaista puolista ja sisäistäen niihin mahdollisesti liittyvät heikkoudet. Näiden asioiden yhteenso-

vittamisen ja tiimin jäsenien keskinäisen tasapainottamisen kautta tiimistä tulee monipuolinen ja haasteisiin vastaamaan kykenevä yksikkö. (Salomäki 2002, 33.)

Tiimiroolien muodostumisesta tiimikokonaisuudessa Huusko (2007, 76) toteaaakin, että tiimiroolit muotoutuvat tiimin sisällä tiiviissä vuorovaikutuksessa tiimin kesken. Samassa tiimissä ei voi olla montaa analysoijaa, yhteistyönrakentajaa tai vaikkapa spesialistia tai ainakaan näin tiimin asiat eivät etene toivotulla tavalla.

### **3.3 Tiimin kehitysvaiheet**

Tiimin kehitysvaiheista on esitetty erilaisia näkemyksiä lähteestä riippuen. Yhteistä lähteiden mukaan löytyy tiimin perustamisen jälkeisen alkuinnostuksen jälkeen. Tällöin seuraa helposti vastoinkäymisiä, jotka selvittämällä tiimi voi jatkaa matkaa suorituskäyrällään ylöspäin. Tiimin kehitysvaiheet nähdään yleensä neli- tai viisiportaisena.

Katzenbach ja Smith (1998, 107) näkevät tiimin kehittymisen viitenä vaiheena. Nämä vaiheet ovat työryhmä, valettiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi.

Työryhmän jäsenet vaihtavat tietoja, näkökantoja ja menettelytapoja keskenään ja lähinnä tämän vuoksi ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Työryhmän jäsenten päämääränä on lähinnä suorittaa omat tehtävänsä, eikä heillä suinkaan ole yhteistä päämäärää, lisäsuoritusavoitteita, eikä yhteisiä tuloksia, jotka vaatisivat tiimiratkaisua tai yhteisvastuullisuutta. (Katzenbach & Smith 1998, 107.)

Valetiimi on suorituspöleessä kaikkein heikoin tiimin kehitysvaiheista. Valettiimissä vallitsee ajatus, että kokonaisuus on vähemmän kuin yksilösuoritusten



mahdollinen summa. Tiimiläisten sisäinen vuorovaikutus alentaa työtehoa ja yhteistä hyötyä ei näin synny. (Katzenbach & Smith 1998, 107.)

Potentiaallinen tiimi pyrkii tosissaan parantamaan suorituksiaan ja sillä on merkittävää lisäsuorituksen tarvetta. Sen tavoitteet ja päämäärät ovat vielä epäselviä, eikä yhteistä toimintamallia noudateta kurinalaisesti. Yhteisvastuu ei ole vielä juurtunut potentiaaliseen tiimiin. (Katzenbach & Smith 1998, 107.)

Todellinen tiimi pääsee hyviin suorituksiin. Tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat yhtä sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. He myös pitävät itseään yhteisvastuussa tiimensä saavutuksista. Tätä pidetään tärkeimpänä kehitysvaiheena. (Katzenbach & Smith 1998, 107.)

Huipputiimi täyttää kaikki todellisen tiimin ehdot. Tiimi on suoritusten ohella kiinnostunut myös sen jäsenten henkilökohtaisesta kasvusta ja menestymisestä. Huipputiimin suoritukset ovat huomattavasti parempia kuin muissa vastaavissa olosuhteissa toimivat tiimit ja se ylittää kaikki sille asetetut realistiset odotukset. (Katzenbach & Smith 1998, 107–108.)

Skytän (2000, 111–117) näkemyksessä tiimin kehittymisessä on hyvin paljon samankaltaisuutta kuin Katzenbachin ja Smithin. Skyttä erottaa tiimin alkutai-paleen, jonka hän esittää enemminkin jäsenten välisenä kilpailutilanteena kuin harhaluulona yhteisestä tehokkuudesta. Skytän tiimi kehittyy joukon ja klikkien kautta ryhmäksi, tiimiksi ja huipputiimiksi. Joukko on kuitenkin vielä sulkeutunut ja varautunut, johtajan käskyttämä ihmisryhmä. Klikkivaiheessa ovat negatiiviset asiat pinnalla ja tällöin keskenään taistelevat pienet alaryhmät. Ryhmä-vaiheessa Skyttä kuvaa ilmapiiriä positiiviseksi ja yhtenäisyyden tunne on suuri. Johtaja on tässä vaiheessa mukana tasaveroisena tukijana, eikä enää käskyttäjänä. Tiimi- ja huipputiimivaiheet ovat vastaavat kuin Katzenbachilla ja Smithillä.

Heikkilän (2002, 275) lähestymistavassa tiimin kehitysvaiheet ovat nelivaiheisia: muotoutumis-, myrsky-, sopimis- ja suoritussvaihe. Muotoutumisvaiheessa tiimin jäsenet opettelevat kohtaamaan toisensa. Tutustuminen vie suurimman osan ajasta ja todellisten tehtävien käsittely ja toteuttaminen on hyvin vähäistä. (Heikkilä 2002, 276-278.)

Myrskyvaiheessa työstitetään omia ja yhteisiä stressin aiheita. Jäsenet myöskin mittelevät keskenään, testaavat kuka kukin on. (Heikkilä 2002, 276.)

Sopimisvaiheessa tiimin jäsenet alkavat hyväksyä omat ja toistensa roolit, tiimihenki muotoutuu, vapaudutaan ja yhteiset prosessit sekä toimintatavat muotoutuvat yhteisten sopimusten kautta. (Heikkilä 2002, 276.) Tiimin saavutettua suoritussvaihe, on kasvukivut voitettu. Nyt tiimi voi keskittyä työskentelynsä laatuun ja suoritustasonsa nostamiseen. Tuottavuus on tällöin korkeimmillaan, resurssien käyttö on tehokasta ja työskentely tapahtuu keskinäisen riippuvuuden ehdoilla. (Heikkilä 2002, 276.)

Kruger (2004, 12–13) puolestaan esittää huipputiimiksi kasvamisen kolmivaiheisena. Tiimin muodostamisvaihe on kehittämisen onnistumisen kannalta olennainen. Onnistumiseen vaikuttavat muun muassa tiimin kokoonpano, koko, jäsenten tuomat valmiudet ja käyttäytymismallit.

Orientoitumisvaiheessa tiimin kehittyminen vaatii suuntaa. Nyt on aika asettaa konkreettisia tavoitteita ja tehdä aikajanaa, selvittää tiimin toimivalta ja organisoida tiimityö. Tällöin saattaa ilmetä kärsimättömyyttä, koska joidenkin tiimiläisten mielestä tavoitteiden määrittely ja menettelytavoista sopiminen saattavat kestää liian kauan, sillä he jo vaatisivat toimintaa. (Kruger 2004, 48–49.)

Aktivointivaiheessa aktivoidaan tiimin potentiaalia valmennuksen avulla. Jotkut tiimiläiset saattavat kokea tällöin väsymistä ja kyllästymistä. (Kruger 2004, 13.)

### 3.4 Tiimin johtaminen

Tiimin johtamisessa on hieman eroa verrattuna perinteiseen johtamistyyliin. Selkeiden päätösten tekeminen ja niiden kertominen alaisille on perinteisen johtamistyylin kulttuuria. Tiimin johtaminen on sävyltään enemmänkin kysyvää, keskustelevaa ja valmentavaa. Tiiminvetäjä on yksi tiimin jäsen ja hän pyrkii omalla toiminnallaan auttamaan tiimiään mahdollisimman hyvin päätöksiin tiimiläisten kanssa yhteistyössä. Hän johtaa keskustelua, on tietoinen tiimin jäsenten mielipiteistä ja näkemyksistä sekä kannustaa tiimin jäseniä päätöksentekoon ja tuomaan mielipiteitään esille. Hyvä tiiminvetäjä kykenee antamaan riittävästi tukea tiimin kantamassa vastuussa niin hyvissä kuin huonoissakin tilanteissa. Niinpä hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksiin kuuluu hyvä integrointikyky, herkkyyys ja sosiaaliset taidot, kyky tehdä yhteistyötä, kyky hoitaa tiimin asioita myös ulkopuolisten tahojen kanssa, selkeät viestintätaidot ja positiivisen ilmapiirin edistämisen ja ylläpitämisen taito. Tiiminvetäjä onkin esimerkkinä tiimin jäsenille ja suunnannäyttäjänä tiimin toiminnalle ja kehittämiselle. (Hokkanen ym. 2008, 73.) Tiiminvetäjän valintaan kannattaakin kiinnittää riittävästi huomiota ja varmistaa, että tiimin vetäjällä on tarvittavat taidot tehtäviensä hoitamiseen. (Mohrman, Cohen ja Mohrman 1997, 120) Yleensä tiimissä tulisi olla sen verran johtajuusosaamista, että kehitys kohti itseohjautuvuutta olisi mahdollista. (Skyttä 2000, 86.) Kruger (2004, 17) tähdentää, että myös itseohjautuvissa tiimeissä tarvitaan tiiminvetäjää. Jos jokainen jäsen tuntee olevansa vastuussa kaikesta ja jos töitä ei ole jaettu tehtävien, taitojen ja tietojen perusteella, on tiimin tuotos olematon.

Tiimin vetäminen ei ole välttämättä pysyvä malli. Jos tiiminvetäjänä toimii aina yksi ja sama ihminen, on riski, että hänen roolinsa alkaa muuttua ryhmäpäällikön rooliksi. Tällöin tiimityön edut menetetään. Tiimissä kannattaakin miettiä, kuinka tiimin vetäminen organisoidaan. Voidaan esimerkiksi sopia tiiminvetäjän vaihtumisesta määräajoin. Tällä tavoin saadaan tiimin jäsenet voimaantumaan yhteiseen toimintaan. Voidaan myös sopia tiettyjä käytäntöjä tiiminvetäjän roolista. Esimerkiksi varsinaisessa tiimityöskentelyssä tiiminvetäjänä toimii

kokenein työntekijä, mutta erilaisissa suunnittelu- ja kehittämispalaverissa vetäjänä toimii tiimin paras innostaja. (Hokkanen ym. 2008, 74.)

Monikulttuurisuus tuo lisäarvoa tiimille, mutta olennaista olisi, että tiimin vetäjä tuntisi tiimensä resurssit, vahvuudet ja puutteet. Hyvässä ja toimivassa monikulttuurisessa tiimissä jokaisella jäsenellä tulisi olla mahdollisuudet kasvaa sekä ammattilaisena että ihmisenä ja samalla laajentaa rajojaan ja taitojaan. Näin monikulttuurisuuden synergia tulisi esiin. (Maunula 1999, 28- 29.)

Monikulttuurinen ja pienehkö ryhmä yksilöitä voi harvoin itsestään muodostua tiimiksi. Tiimiä tulisi ohjata ja kehittää, jotta erilaisuus nähtäisiin voimavarana. Tällöin yksilö tuntisi kuuluvansa yhteisöön ja tätä kautta jokaisen erilaatuisuutta arvostettaisiin. (Maunula 1999, 24.)

### **3.5 Tiimin vahvuudet**

Tiimityön ideana on, että työt tulee hoidettua tehokkaasti ja joustavasti kerralla oikein ja että kaikilla on hyvä olla: asiakkailta, tiimin jäsenillä ja yhteistyökumppaneilla. Hyvä tahto on kultainen pelisääntö monessa tilanteessa. Kun arvostamme toisiamme, kunnioitamme toistemme tarpeita ja joustamme tarvittaessa, olemme pulmatilanteen ratkaisussa jo pitkällä. (Spiik 2001, 161.) Onnistuessaan tiimityö yltää aina parempiin suorituksiin kuin yksin työskentely tai ryhmässä työskentely. (Katzenbach ym. 1998, 187).

Kun organisaatiossa on onnistuttu luomaan työyhteisön oppimista tukeva ilmapiiri, saavutetaan tällöin tiimityöllä monia etuja. Tärkeimpiä tiimityön aikaansaamia etuja ovat tehokkuus, tuottavuus, asiakaskeskeisyys, henkilöstön motivaatio, henkilöstön sitoutuminen, työprosessit ja toimintajärjestelmät, monipuolinen tehtäväkokonaisuus ja johtaminen, luovuus ja uuden oppiminen. Koska ihmisten taustat ja koulutus ovat erilaisia tiimeissä, on tiimityössä oiva mahdollisuus oppia toisilta työntekijöiltä uusia työmenetelmiä ja – tapoja. Hiljainen tieto vanhoilta työntekijöiltä siirtyy nuorille ja uusi, vasta opittu tieto, kul-

keutuu vanhemmille työntekijöille. Parhaimmillaan tiimistä kehittyy oppiva tiimi, joka on sisäistänyt jatkuvan työn kehittämisen ja toteuttaa sitä työssään. (Lämsä & Hautala 2005, 140, 143.)

Organisaation sisäistä tiedonkulkua voidaan myös parantaa tiimityön myötä, kun tiimityöhön yhdistetään tietotekniikan tuoma tuki viestintävälineenä. (Fri-lander 1997, 14).

### **3.6 Tiimin ongelmakohdat**

Tiimityön kompastuskivinä voi olla monia erilaisia syitä. Tiimin jäsenten keskinäinen kilpailu, tiimin vetäjän puutteellinen toiminta, tiimillä ei ole selkeää yhteistä tavoitetta, tiimin jäsenillä ei ole yhteistä intressiä, toimiminen tiimin jäsenenä koetaan kuormituksena eikä sopimuksia noudateta, keskustelu ei ole avointa eikä olla lojaaleita toisia tiimin jäseniä kohtaan. Usein asenteeseen liittyvät ongelmat ovat haastavimmat ongelmat tiimeissä. Tähän ongelmaan on yritetty kehitellä menettelytapoja, mikä usein saattaa lukita asenteita vielä enemmän muutosvastaisiksi. (Virtanen 2005, 149; Hokkanen ym. 2008, 74–75)

Tiimin eri kehityksen vaiheisiin saattaa usein liittyä tiimin kehityksen esteitä. Erityisesti esteitä ilmenee silloin, kun tiimi etenee kehitysvaiheesta toiseen. Myös tiimiläisten huonot henkilökemiat voivat osaltaan vaikuttaa tiimityön epäonnistumiseen. Ongelmatilanteita tiimin muodostamisessa voi myös aiheuttaa epäselvä johtajuusasettelu, tiimien välisen yhteistyön toimimattomuus, tiimien liian suuri jäsenmäärä tai tiimin muodostamiselle annettu liian lyhyt aika. (Lämsä & Hautala 2005, 143–145.)

## **4 TYÖSKENTELYMALLIT PALVELUKESKUS METSOLASSA**

### **4.1 Aikaisempi työskentelymalli oma-ohjaajapari työskentely**

Palvelukeskus Metsolassa oli pitkän aikaa toiminut omaohjaaja-pari periaatteen mukaisesti. Tällöin jokaiselle asukkaalle oli nimetty oma omaohjaaja-pari, joka vastasi asukkaan asioista kokonaisvaltaisesti. Ohjaajalla oli työparinaan aina joku vakituisista ohjaajista ja pari saattoi vaihdella asukkaasta riippuen. Omaohjaaja-parilla oli noin neljän asukkaan asiat hoidettavanaan. Asioiden hoitoon kuului mm. yhteyden pitoa asukkaan omaisiin ja lähiverkostoon, palvelu- ja kuntoutussuunnitelman tekoa yhdessä lähiverkoston kanssa, asukkaan posti-asiat, erilaisten hakemusten teot ja yleistä edunvalvontaa asukkaan hyvinvoinnin ja hyvän elämän toteutumiseksi. Ohjaajien vapaiden, lomien, koulutusten ja opintojen aikana ei aina saatu sijaisjärjestelyjä toimimaan toivotulla tavalla. Tällöin ohjaajilla oli huoli asukkaiden laadukkaan ja hyvän elämän järjestämisen puolesta. Kun huoli kasvoi tarpeeksi suureksi, työyhteisössä päätettiin tehdä asian eteen jotakin ratkaisevaa. Pidettiin tärkeänä, että kaikki työntekijät tulisivat asukkaiden elämään ja asioihin mukaan yhteisvastuullisesti ja näin moniammatillisuus tulisi näkyväksi työkaluksi työyhteisössä. Myös työn uudelleen organisointi sekä helpottaminen olivat yksi kriteeri uuteen toimintamalliin siirtymisessä.

### **4.2 Nykyinen työskentelymalli tiimityö**

Vuoden 2009 alusta alkaen otettiin käyttöön tiimityömalli. Asukkaan asioita hoidetaan samalla tavalla, mutta asioiden hoitamisessa on mukana useampi henkilö eli ohjaustiimi. Palvelukeskus Metsolassa on kolme ohjaustiimiä, joihin kuuluu seitsemästä kymmeneen ohjaajaa. Tiimissä on viidestä kahdeksaan asukasta, tasaisesti tukiasuntojen ja Antinkodin palveluasumisen puolelta.

Ennen tiimityöhön ryhtymistä, pohdittiin tarkasti, kuinka tiimit muodostettaisiin. Tärkeänä pidettiin, että ohjaustiimeissä ei olisi kaveriporukoita, omaohjaajien tieto-taitoa hyödynnettäisiin parhaalla mahdollisella tavalla, ammattiosaaminen otettaisiin tasaisesti huomioon ja kaikki työntekijät pääsisivät tiimityöhön mukaan, myös yötyöntekijät. Palvelukeskus Metsolassa on vakituisten ohjaajien lisäksi ohjaajien sijaisia, määräaikaista työntekijöitä ja työssäkäyntiavustajia työsuhteessa. Kuurojen Palvelusäätiön toimintasäännön (2003, 3) mukaan jokaisen työntekijän työsopimuksen laadinnan yhteydessä määritellään keskeiset työtehtävät, tehtäviin liittyvät tavoitteet ja asema toimintayksikössä. Palvelukeskus Metsolassa työntekijät palkataan pääsääntöisesti ohjaajan nimikkeellä koulutuksesta riippumatta. Ammattitaitoisten työntekijöiden osaaminen pyrittiin nyt tuomaan tiimityöskentelyssä näkyviin. Ohjaustiimeissä on otettukin mahdollisimman hyvin huomioon ohjauksellisuuden tieto-taito, esim. sairaanhoidollinen osaaminen, sosiaalialan osaaminen, viittomakielisyys. Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 70) tähdentävätkin tiimin muodostuvan ryhmästä, jossa on toisiaan täydentäviä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja toimintamalleihin, suorittavat tiiviissä yhteistyössä jotakin tehtäväkokonaisuutta, toimivat itseohjautuvasti ja osaavat hyödyntää erilaisuuttaan. Alussa pohdittiin tarkkaan tiimien välistä tasavertaisuutta. Asukkaat jaettiin vaatimustason mukaisesti tiimeihin, jotta niistä tulisi yhtä kuormittavia töiden suhteen. Myös ohjaajien jakautumiseen kiinnitettiin huomiota ammattitaitojen ja vahvuuksien mukaan. Pikku hiljaa tämä jako on jäänyt pois, eikä siihen kiinnitetä enää huomiota, vaan asukkaat ja ohjaajat jakautuvat tiimeihin sattuman varaisesti.

Palvelukeskus Metsolan asukkaista tehtiin haastavuuden arviointikysely vastaavan ohjaajan toimesta syksyllä 2008. Asukkaat jaettiin tiimeihin sen perusteella, kuinka haastavaksi asukkaan kanssa toimiminen ja hänen asioidensa hoitaminen koettiin. Asukkaat valittiin tiimeihin ohjauksen vaativuuden perusteella, jotta tiimeistä tulisi yhtä haastavat.

Palvelukeskus Metsolan asukkaiden perheenjäsenille lähetettiin tiimityöskentelystä tiedote kotiin. Tiedotteessa kerrottiin lyhykäisyydessään, mitä tiimityös-

kentelyyn ryhtyminen tarkoittaa ja mikä tiimi sekä ohjaajat kunkin perheen läheistä hoitaa. Toiveena oli, että perheenjäsenet ja läheiset antaisivat tarpeelleen palautetta, jotta toimintaa voitaisiin kehittää paremmaksi, sillä yhteisenä tavoitteena on Palvelukeskus Metsolan asukkaiden hyvä elämä.

Kun ohjaustiimit oli perustettu, saatiin työnohjaus mukaan alkutaipaleelle.

Työnohjauksesta saatiin eväitä uudelle kehittämishankkeelle ja siellä pystyttiin rauhallisesti puimaan ryhmän sisäisiä asioita. Vuorovaikutteisuus tiimien sisällä ja tiimien kesken, töiden tasainen jakautuminen, käytännön toteutus, tiimityöskentelyn arvioiminen, vastaavan ohjaajan/johtajan rooli tiimeissä, tiimipalaverista sopiminen ym. asiat saivat työnohjauksen aikana selvennyksiä.

Palvelukeskus Metsolassa noudatetaan kolmen viikon työvuorotaulukkoa.

Tiimit kokoontuvat varsinaiseen tiimipalaveriin kerran työvuorolistan aikana.

Työvuorolistan ensimmäisellä viikolla kokoontuu tiimi nro 1, toisella viikolla tiimi nro 2 ja kolmannella viikolla tiimi nro 3. Tiimipalaveriin pyritään järjestämään mahdollisimman monta tiimin jäsentä mukaan. Tiimipalaverin jälkeen on yhdelle ohjaajalle tiimistä varattu tiimitoimistopäivä, jolloin hänellä on aikaa hoitaa tiimipalaverissa esille tulleita asioita. Palvelukeskus Metsolassa on yksi yhteinen viikkopalaveripäivä, yleensä keskiviikko, jolloin käsitellään työyhteisön yleisiä asioita ja tiimien tiedotettavia asioita. Viikkopalaveriin on varattu aikaa kaksi tuntia. Jos ”kaksi tuntinen” ei mene yleisten asioiden läpikäymiseen, on tiimeillä mahdollisuus hyödyntää loppuaika oman tiiminsä asioihin. Palvelukeskus Metsolassa on käytössä sähköinen asiakastietojärjestelmä, Sosiaaliseniori. Asukkaan hoidettavista asioista voidaan tehdä ”tilaus” Sosiaalisenioriin tiimin omalle ”haamuasukkaalle”. Tilaus voidaan tehdä kertatilauksena tai jatkuvana tilauksena, riippuu asian laadusta. Tällöin koneelta saadaan tulostettua muistutus tiimille hoidettavasta asiasta ja kuka vain tiimin jäsenistä voi asian hoitaa.

Tiimeillä on omat postilokerot ohjaajien postikaapissa, joihin tulee asukkaiden viralliset postit. Postit pyritään aukaisemaan asukkaan kanssa yhteistyössä, jos asukkaan toimintakyky sen sallii. Samalla asukkaalle kerrotaan, mitä posti pitää sisällään ja kuinka sen eteen tarvitsee toimia.



Tiimikansiot sijaitsevat ohjaajien postikaapissa. Kansiot ovat erivärisiä (musta, harmaa ja punainen), riippuen siitä, minkä tiimin kansio on kyseessä. Asukas-kansiot ovat toimistohuoneessa ja väri määräytyy sen mukaan mihinkä tiimiin kyseinen asukas kuuluu.



KUVIO 1. Tiimikansiot

#### 4.3 Tiimityön kehittäminen Palvelukeskus Metsolassa

Aina uusi toimintamuoto vaatii kehittämistä. Palvelukeskus Metsolassa toteutetuista neljästä tiimitoimintaan liittyvistä SWOT- analyysistä kaksi on tehty hallinnonharjoittelijoiden toimesta ja kaksi meidän tutkijoiden toimesta. Ensimmäinen tehtiin vuonna 11/ 2008 jo ennen tiimitoimintaan ryhtymistä. Toinen SWOT tehtiin vuonna 04/2009, kun tiimityöskentelymalli oli ollut toiminnassa noin nelisen kuukautta. 09/2010 toteutettiin kolmas SWOT-analyysi, kun tiimityöskentelystä oli noin puolentoistavuoden pituinen kokemus ja neljäs toteutettiin vuonna 07/2011 (Liite 1.) noin kahden vuoden tiimityöskentelyn jälkeen.

Ensimmäisessä SWOT-analyysissä kartoitettiin ohjaajien tuntemuksia uudesta tiimitoimintamallista eli se oli ns. alkutilanteen peruskartoitus. Ohjaajien tuntemukset ja mielipiteet pyrittiin ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon perustettaessa uusia tiimiä.

Toinen SWOT-analyysi tehtiin noin neljän kuukauden kuluttua tiimityöskentelyyn ryhtymisestä. Tämän SWOT-analyysin tarkoituksena oli koota ohjaajien

ajatuksia uudesta tiimityöskentelymallista ja sen kehittämistarpeista. Mukaan oli liitetty tunne-kartoitus, josta jokainen ohjaaja ympyröi sen hetkiset tunteet, mitä tiimityöskentely oli kussakin herättänyt. Nämä tulokset käytiin lävitse Palvelukeskus Metsolan kehittämispäivillä reflektoiden niitä. Päivillä mietittiin yhdessä ratkaisuja ongelmiin ja pohdittiin omaa työtä.

Kolmas SWOT-analyysi perustui pitkälti yhteistyön problematiikkaan. SWOT-analyysin lopussa vielä esitettiin muutama avoin kysymys, jotta vastaukset saataisiin kohdennettua juuri omaan yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Vastauksista tehtiin kooste, jota oli tarkoitus hyödyntää tulevilla Palvelukeskus Metsolan kehittämispäivillä. Silloin vieraaksemme piti suunnitelmien mukaan saapua asiantuntija Evita Mentorin Varma-yhtiöstä, kuka olisi voinut myös hyödyntää SWOT-analyysin ja avointen kysymysten tuloksia. Tämä suunnitelma kehittämispäivästä ei toteutunut silloisen taloudellisen tilanteen takia.

Neljännän SWOT- analyysin tarkoituksena oli saada ohjaajat pohtimaan tiimityön ja oma-ohjaajaparityöskentelyn eroavaisuuksia. Vastaaminen näitä näkökulmia ajatellen osoittautui joissakin analyyseissä selkeästi vaikeaksi. Vastajilla oli hankaluuksia ajatella molempia työskentelytapoja yhtä aikaa ja kirjata niitä SWOT-nelikenttään. Huolellisen tulkinnan jälkeen vastaukset olivat kuitenkin selkeitä. Näitä analyyseja hyödynnettiin opinnäytetyössämme.

Tiimeillä on omat tavat toimia ja vielä hyviä käytäntöjä ja ideoita etsitään, koska kyseessä on kuitenkin aika uusi toimintamalli. Hyviä käytäntöjä ja ideoita pyritään avoimen keskustelun kautta välittämään tiimeiltä toisille, jotta parhaat käytänteet tulisivat mukaan arkeen. Hyvin sujuva arki on kaiken perusta.

## 5 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISTOIMINTA

### 5.1 Työyhteisön kehittäminen

Kehittämistoiminnalla on aina tavoite ja sillä pyritään muutokseen. Kehittämisellä halutaan parantaa tai tehostaa aikaisempaa toimintatapaa- tai rakennetta. Alkusysäyksen kehittämiseksi voi antaa vallitsevan tilanteen tai toiminnan ongelmat tai visio jostain uudesta. Muutos etenee menneestä kohti tulevaa. Tällöin muutokset tapahtuvat määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti. Kehittämistoiminta voi kohdistua yksittäisiin työntekijöihin, toimintaprosesseihin, työyhteisöihin, organisaatioihin tai konkreettisiin tavoitteisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 16–17.)

Kehittämistyön aloite ja intressi voi tulla sekä organisaation johdolta että henkilöstön suunnalta. Useimmiten työntekijä itse on paras kehittämistarpeen ilmaisija. Yksi parhaista työpaikan tuloksellisuuden mittareista on työntekijän hyvinvointi. (Seppänen- Järvelä & Karjalainen 2007, 118–120.)

Kehittämistyön tarkoituksellisuus pyrkii aikaisempaa parempaan tulokseen tai muuten suotavampaan tai tehokkaampaan asioiden tilaan. Kehittämistyön lopputulos voi kuitenkin olla epävarma alkuperäisistä suunnitelmista huolimatta. Kehittämistyön ohella organisaation toimintaympäristössä voi tapahtua sellaisia muutoksia, joihin toimijat eivät voi vaikuttaa. Organisaation muutoksessa voi siis tapahtua kehitystä ja kehittämistä, mikä on tarkoitettua tai tarkoittamatonta sekä ennustettua että ennustamatonta. (Seppänen- Järvelä ym.2007, 117–118.)

Kehittämistä voidaan organisoida eri tavoin. Kehittää voidaan johtajakeskeisesti, mutta kehittäminen voi olla myös koko organisaation yhteistä toimintaa. Tällöin työntekijällä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin muutoksiin. (Toikko ym. 2009, 17.) Kehittämistyön toteuttajien olisi hyvä olla mukana jo tavoitteista ja menettelytavoista päätettäessä. Heidän tulisi

myös tietää ympäristön asettamat rajaehdot, jotka työorganisaatiot joutuvat toiminnassaan ottamaan huomioon. (Seppänen- Järvelä ym. 2007, 121.)

Kehittämistoiminnalla pyritään kehittämään esimerkiksi tuotteita, palveluita tai organisaatiota. Kehittämistoiminta ei pyri vastaamaan tiettyihin tutkimuskysymyksiin tutkimusmenetelmiä käyttäen, vaan keskeisintä on tiedon käyttökelpoisuus. Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen yksi keskeinen ero on siinä, että kehittämistoiminnan yhteydessä käyttökelpoisuus nousee tieteellisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä merkittävämpään asemaan. Kehittämistoiminnalla ei nähdä merkitystä, jos se ei luo jotain uutta ja käyttökelpoista. Toisaalta kuitenkin tutkimukselliset asetelmat ja luotettavuuden arviointi antavat lisäarvoa kehittämistoiminnalle. (Toikko ym. 2009, 156, 159.)

Kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys perustuu usein arkiajatteluun. Lähtökohtana pidetään oletusta, jossa todellisuudesta voidaan puhua täsmällisessä merkityksessä. Kun toiminta tunnetaan riittävän hyvin, voidaan esim. kehittämistoiminnan tavoitteet, työmuodot ja toimijat kuvata yksiselitteisesti. Tutkimuksellisessa kehittämisessä edellytetään kehittämistoiminnan todellisuuskäsityksen määrittelyä. (Mts. 2009, 35–36.)

Toikon ym. (2009, 42–49) mukaan tutkimuksen ja kehittämistoiminnan intressit sekä arvot poikkeavat jossain määrin toisistaan. Tutkimuksen keskeisenä ihanteena voidaan pitää riippumattomuutta, mutta kehittämistoiminnassa kysymys riippumattomuudesta koetaan problematiikkaiseksi. Kehittämisen tavoitteena on muutos, jolloin kysymykseksi muodostuu, kenen intressiä muutos palvelee. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keskeinen metodologinen seikka on kysymys intresseistä eli millainen näkökulma toiminnalle valitaan. Uusi tieto syntyy pääosin aidossa toimintaympäristössä, joissa itse toiminta tapahtuu. Ei puhuta soveltavasta tiedosta, vaan tieto nousee aidosta käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista käytännön ongelmia. Ongelman ratkaisuja ei viedä toimintaympäristöstä pois, vaan käytäntö itsessään nähdään uuden tiedontuotannon paikkana ja ympäristönä.

Kehittämistoiminnan toteutuminen vaati metodologisia lähtökohtia eli periaatteiden määrittelyä. Metodologisten välineiden avulla voidaan perustella käytännön kehittämismenetelmät sekä niiden käyttötavat. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tarkastellaan neljää metodologista kysymystä, joihin joudutaan ottamaan kantaa myös käytännön kehittämistoiminnan yhteydessä. Nämä kysymykset ovat: Millainen on kehittämistoiminnan todellisuus käsitys, millaista tiedontuotantoa tavoitellaan, millainen on kehittämistoiminnan intressi ja millaista kehittämistoimintaa on luonteeltaan? Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan asemoimiseksi tarvitaan vastauksia näihin metodologisiin kysymyksiin. (Mts. 2009, 35.)

Toikko ym. (2009, 54–55) toteaa, että ensimmäinen kysymys todellisuuskäsityksestä antaa vastauksen todellisuuden luonteeseen. On olennaista ymmärtää virallisten tavoitteiden ja periaatteiden lisäksi myös toimijoiden tapa hahmottaa työtään, sen tavoitteita ja sitä ohjaavia periaatteita. Toinen kysymys käsittelee tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tietokäsitystä, joka perustuu niin sanotun uuden tietotuotannon mukaiseen toimintaan. Tällöin tiedon ajattelun syntyvän käytäntöyhteyksistään ja keskeisenä kriteerinä on tiedon käytökelpoisuus. Kolmas kysymys tarkastelee kehittämistoiminnan intressiä. Kehittämistoiminnassa korostuu kriittinen toimija- ja käyttäjälähtöinen toimintatapa. Tällöin pyritään tekemään näkyväksi erilaiset tavoitteet ja toimintatavat ja tarkastella niitä monipuolisesti. Neljäs kysymys ottaa kantaa kehittämistoiminnan luonteeseen. Kehittäminen edellyttää kehittäjiltä ja toimijoilta jatkuvaa reflektiivistä toimintaa. On tärkeää pystyä toimimaan ja tekemään ratkaisuja muuttuvassa ja vaikeasti hahmottuvassa sosiaalisessa todellisuudessa.

### **Kehittämispöytä**

Kehittämispöytä muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista: perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. (Toikko ym.2009, 56).

Perustelulla kehittämisessä otetaan kantaa siihen, mitä ja miksi kehitetään. Aluksi tulee määritellä toiminnan lähtökohdat ja perustella tavoite mahdollisimman konkreettisesti. Kehittämistoiminnan perusteluissa otetaan kantaa

myös kehittämisen yleiseen merkittävyyteen, mutta se ei saa olla itsetarkoitus. Yhtenä merkittävänä tavoitteena voi olla, että työntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi tai asiakkaat saavat parempaa palvelua. Donald Schön (1983) on todennut, että kehittäminen tulisi aina perustua tilannekohtaiseen harkintaan. (Mts. 2009, 57–58.)

Kehittämistoiminnan organisointi tarkoittaa käytännön toteutuksen suunnittelua sekä valmistelua. Toiminnan organisointi perustuu tavoitteiden hyväksyntään ja virallistamiseen. Tässä kehittämisen kokonaisuudessa on kysymys toimintasuunnitelman laatimisesta. Siinä kehittämisen tavoite ja kohde pyritään määrittelemään mahdollisimman selkeällä ja konkreettisella tavalla. Tässä vaiheessa on oleellista määrittää mukana olevat toimijat. Lähtökohtana tälle määrittelylle on se, että kehittämistoimintaan osallistuvat kaikki, joita kehittäminen jollakin tavalla koskettaa. (Mts. 2009, 59–60.)

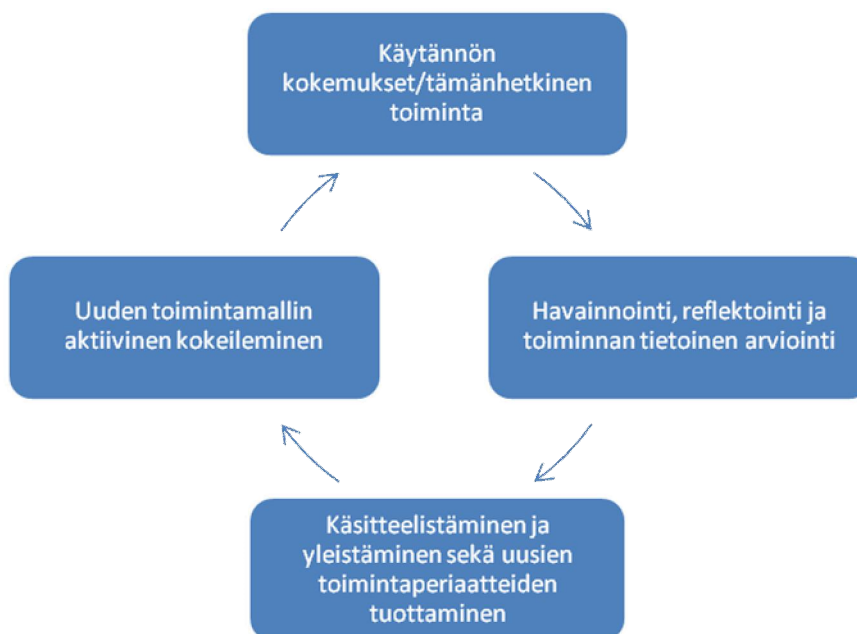
Kehittämistoiminnan arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata. Arvioinnin aikana kehittämisprosessin tehtäviä: perustelua, organisointia ja toteutusta analysoidaan eli onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa vai ei. Arvioinnin avulla tuotetaan tietoa kehitetyn asian hyvydestä ja toimivuudesta. Arviointia voidaan lähestyä myös osallistuvien toimijoiden kannalta. Tällöin pyritään yhteisten merkitysten luomiseen sekä vahvuuksien etsimiseen, jolloin löydetään yhteinen ymmärrys arvioinnista. Tämän kautta toimijoiden keskuudessa luodaan edellytyksiä muutokselle. Ulkoinen arviointi tarkastelee kehittämistoimintaa ulkoapäin ja se mahdollistaa puolueettoman ja tutkimuksellisesti luotettavamman tarkastelunäkökulman. Sisäisessä arvioinnissa arvioija analysoi toimintaa, missä itse on mukana. Sen vahvuutena on toiminnan hyvä tuntemus, mahdollisuus monipuolisiin aineistoihin sekä suurempi arviointitietojen hyödynnettävyys toimintojen kehittämiseen. (Mts. 2009, 61–62.)

Toikko ym. (2009, 62–63) toteaa, että useasti tulosten levittäminen edellyttää omaa erillistä prosessiaan ennen kuin juurruttaminen tai valtavirtaistaminen kehittämisessä voi toteutua. Tuotteistamisen avulla voidaan edistää tulosten

levittämistä ja se voi tarkoittaa esim. kehitettävän työmenetelmän mallintamista. Tuotteistaminen tukee levittämistoimintaa, mutta uusien käytäntöjen omaksuminen ja ylläpitäminen on oma erityinen sosiaalinen pidempi prosessinsa. Tätä voidaan pyrkiä tukemaan esim. koulutuksen avulla, jolloin levittäminen on yhtä osallistava prosessi kuin kehittäminenkin.

Yksittäisen työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa organisaatitasoisiin muutoksiin ovat rajalliset. Kuitenkin hän voi omalta osaltaan selvittää omassa työyhteisössään siellä käytettyä toimintamallia ja lisätä siihen omaa näkemystään. Jotta kaikkien yksilöiden eli työyhteisön toimijoiden sitoutuminen muutokseen toteutuu, tarvitaan sekä johdolta että alaisilta taitoja ottaa muutos vastaan. Yksi tärkeimmistä ja haastavimmista osa-alueista organisaation kehittämisessä ja sen onnistumisessa on kommunikaatiotaidot. Kehittäminen on jatkuvaa asiantuntijatyötä ja etenemistä tarkistettavissa olevaan suuntaan käymällä jatkuvaa dialogia. (Seppänen- Järvelä ym.2007, 131–132.)

Tiimityön alusta alkaen olemme toteuttaneet kasvatustieteilijä D.A. Kolbin oppimissykliä työyhteisön kehittämisessä. Varsinkin tiimitoimintamme alussa tämä oli käyttökelpoinen malli. Tiimityön edetessä on oppimissykliin tullut lisää vaihteita.



KUVIO 2 Kolbin oppimissyklin ja työyhteisön toiminnan kehittäminen. (Mäkisalo 2003, 91.)

M. Mäkisalon mukaan kehittäminen lähtee tämän hetken kokemuksesta ja nykyisten toimintamallien tiedostamisesta. Havainnointia ja reflektointia apuna käyttäen toimintaa arvioidaan tietoisesti ja etsitään toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Tosin tämä aina edellyttää arviointi- ja palautetietoa toiminnasta. Tämän jälkeen käsitteellistämisen, yleistämisen ja uusien toimintaperiaatteiden luomisen vaiheen jälkeen rakennetaan toiminnalle uutta mallia, jota sitten aktiivisen kokeilemisen vaiheessa testataan ja kehitetään. (Mäkisalo 2003, 92.)

Tavallisesti toiminnan kehittämisen lopullisena muutoksen kohteena ovat organisaation käytännöt, menettelytavat, joilla tuotanto ja palvelut toteutetaan. Kehittämistyön tulisikin olla kohdespesifistä, koska harvoin valmiita malleja voidaan toteuttaa eri organisaatioissa suoraan sellaisenaan. Kehittämistyön toteutus etenee pienin askelin kokeilevasti. Kirjonen (2007) toteaaakin, että kehittämissyö on läheistä sukua toimintatutkimukselle. (Seppänen-Järvelä ym. 2007, 124–125.)



## 5.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan prosessia, joka pyrkii asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Puhutaan tutkimusmenetelmästä, jonka avulla halutaan puuttua elämän todellisiin tapahtumiin ja tarkastella väliintulon vaikutuksia. Toimintatutkimus on jatkuva ja etenevä prosessi. Se on lähestymistapa, jonka kiinnostuksen kohteena ei ole ainoastaan tämän hetken tilanne, vaan ennen kaikkea se, kuinka niiden tulisi olla. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16–21.)

Toimintatutkimusta voidaan luonnehtia sen kaksoistavoitteilla, jotka ovat kehittäminen ja osallistaminen. Sitä pidetään lähestymistapana, jossa osallistujat kehittävät käytäntöjään ja ymmärrystään käytännön sosiaalisissa tilanteissa. (Robson 2001,39.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tavoittaa tavallisia ihmisiä ja heidän arkipäiväistä toimintaansa. Sen pyrkimyksenä on tarjota uudenlaista ymmärrystä arkeen, kun se samanaikaisesti pyrkii lähestymistavallaan työelämän ammattikäytäntöjen kehittämiseen. Tarkoituksena on siis toteuttaa sekä toiminta että tutkimus samanaikaisesti. Toimintatutkimus on sopiva niissä tilanteissa, missä toiminnan avulla pyritään muuttamaan jotakin. Samalla lisätään ymmärrystä ja tietoa muutosta kohtaan. Päämääränä on tutkimuksen lisäksi toiminnan kehittäminen. (Heikkinen ym. 2007, 16–21.)

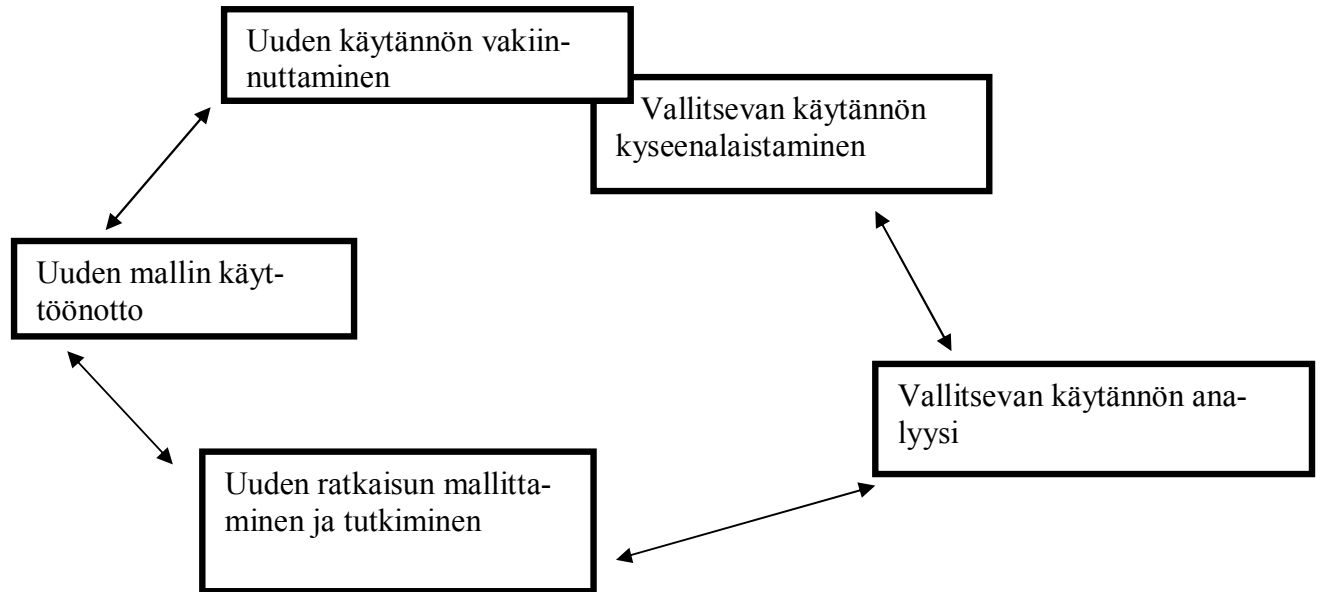
Toimintatutkimuksessa tutkijan oma rooli on moninainen. Hänen on tarkkaan tiedostettava se, että hän kuuluu itsekkin organisaatioon, eikä sen ulkopuolelle. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 40.)

Toimintatutkimuksellisissa kehittämistöissä käytetään erilaisia menetelmiä. Menetelmät ovat erityisesti sellaisia, joissa mahdollistetaan ihmisten aktiivinen osallistuminen ja ihmisten välisen, keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38.)

Toimintatutkimuksen eräs lähtökohta on reflektointi. Jatkuvan reflektoinnin avulla yritetään päästä uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen sekä kehittämiseen. Tavoitteena on siis löytää tarkastelutapa, jossa aikaisemmat käytänteet ymmärretään ja tulkitaan uudella tavalla. Reflektiivisessä prosessissa ihminen näkee toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Tavoitteena pyrkiä ymmärtämään miksi ajattelee, kuten ajattelee tai miksi toimii, niin kuin toimii. (Heikkinen ym. 2007, 33–36.)

Reflektoinnilla palautetaan toiminnankulku osallistujien mieliin ja tuodaan esille erilaiset mielipiteet sekä lähteiden ja tietojen perustelut ryhmälle kriittisesti tarkasteltaviksi. Tämä on samalla aktiivinen osa tutkimusta ja on samalla seuraavan suunnittelun pohjana. (Heikkinen ym. 1999, 36–39.)

Toimintatutkimus etenee syklisesti. Aluksi määritellään ongelma tai asetellaan tavoitteet. Mietitään, mikä tarvitsee kehittämistä ja tehdään tutkimus/toimintasuunnitelma ongelman ratkaisemiseksi. Seuraavaksi toimitaan, kokeillaan ja tehdään suunnitelman mukaisesti tehden myös samanaikaisesti havaintoja ja arviointia. Arvioinnin perusteella tehdään uusi tutkimus/toimintasuunnitelma ja taas toimitaan ja arvioidaan ja seurataan, joten kehittämisprosessi kestää melko pitkään. (Heikkinen ym. 2007, 80–81; Heikkinen ym. 1999, 66–67.) Seuraava kuvio (Kuvio 3.) kuvaa toimintatutkimuksen etenemistä.



KUVIO 3 EKSPANSIIVINEN OPPIMISSYKLI JA OPPIMISTEOT, kehittävän tutkimuksen vaihemalli. ( Heikkinen ym. 2007, 65.)

Toimintatutkimuksen yleisenä ideana on siis edetä spiraalimaisesti: suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi-kierroksina. Syklin yksi kierros on perustana seuraavalle. Jatkuvan tarkastelun kohteena on aikaisemman ja nykyisen toiminnan suhde. (Mts. 2007, 80–81; Mts. 1999, 66–67.)

Toimintatutkimuksessa voidaan puhua vähitellen tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämisestä. Aineistolähtöisyyden painottuminen soveltuu toimintatutkimukseen, jos halutaan käsitteellistää tiettyjen työkäytäntöjen taustalla olevat näkemykset, jotka voivat olla myös piileviä ja tiedostamattomia. Toimintatutkimuksen kautta saadaan näkyväksi ja tietoiseksi toiminnan näkökulmia, jotka käytännössä ohjaavat työkäytänteitä. Samalla näitä käytänteitä on mahdollista kehittää, jolloin toimintatutkimukselle keskeisen lähtökohdan yhteisöllisen oppimisen merkitys korostuu. (Heikkinen ym. 2007, 70–73.)

Muihin tutkimuslajeihin verrattuna toimintatutkimusta määrittää sen toimija-keskeisyys. Olennaista toimintatutkimuksessa on se, että tutkimus ei pääty tulosten tulkintaan tai teoreettiseen ymmärrykseen. Tarkoituksena on, että se

siirtyy seuraavaan vaiheeseen eli toimintaan tilanteen muuttamiseksi paremmaksi. Tämän jälkeen toimintaa tulee myös seurata. (Robson 1993,438–442.)

SWOT-analyysien avulla pyrimme arkipäivän tutkimiseen eli siihen, mitä ihmiset päivittäin tai muulla aikajänteellä sanovat tai tekevät. Siksi oli luontevaa käyttää tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta, jolla päästään arkipäivän yksityiskohtiin kiinni. On mielekästä ottaa lähtökohdaksi se, mitä ihmiset tekevät itse työssään ja kuinka he tekemisensä ymmärtävät. (Ramstad & Alasoini 2007,43–44.)

### **5.3 Laatutyö Kuurojen Palvelusäätiössä**

Sekä suppeissa että laajoissa laadun määritelmässä esiintyy aina asiakas. Asiakas on taloudellinen toimija ja voi esiintyä kolmessa eri roolissa: valitsijana, maksajana ja käyttäjänä. (Lillrank 1998, 42.)

Usein organisaatioiden yhtenä toimintaa ohjaavana arvona pidetään asiakaslähtöisyyttä. Sitä pidetään tavoiteltavana asiantilana ja sen eteen ollaan organisaatiossa valmiita ponnistelemaan. (Mts.1998, 164.)

Hyvä ja laadukas palvelu koetaan nyky-yhteiskunnassa erittäin tavoiteltavaksi arvoksi. Palvelua toteutetaan asiakasta varten ja yksilöllisesti. Hyvä palvelu toteutetaan ja luodaan yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. Palvelun laadukkuuden määrittää asiakkaan kokemus ja usein palvelun tuottajan näkemys palvelun onnistumisesta on erilainen. Usein palvelu on aineetonta, joten sitä on vaikea mitata. Laadukkaan palvelun ylläpitäminen vaatii sen jatkuvaa kehittämistä erilaisten kehityshankkeiden, -projektien ja -prosessien kautta. (Rissanen 2006, 16- 17, 217.)

Kuurojen Palvelusäätiössä laatu on arkitodellisuutta. Laatu on jokapäiväistä elämää ja siihen pyrkiminen luonnollinen osa toimintaa. Työn jatkuva kehittäminen kuuluu olennaisena osana laatutyöhön. Laadukkaan palvelun toteutu-

miseen on monia eri perusteita. Lähtökohtana voidaan pitää asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemusta. Palvelut suunnitellaan asiakaslähtöisesti, yksilöllisesti ja joustavasti. Laadukkaan palvelun voimavarana on moniammatillinen, hyvin koulutettu ja motivoitunut henkilökunta. Jokainen työntekijä säätiössä vastaa omalta osaltaan työssään laadun toteutumisesta. Jo tiloja suunnitellaessa on otettu huomioon kuurosokeiden ja kuurojen erityistarpeet ja heitä huomioiva toimintaympäristö. Säätiöllä on kuvattu palvelut ja niiden tuottamiseen tarvittavat työprosessit asiakkaidemme tiedonsaantia ja toiminnan seuraamista varten. Kuurojen Palvelusäätiö saavuttaa aktiivisen markkinoinnin kautta palveluja tarvitsevan kohderyhmän. Laatutyö perustuu tosiasioihin, jotka on dokumentoitu. Laadukkaaseen työhön kuuluu olennaisena osana jatkuva työn arviointi palvelukeskuksissa. Säätiössä pidetään tärkeänä kiinteää yhteistyötä ja vuoropuhelua käyttäjien sekä heidän edustajiensa, ostajien, toimeksiantajien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Arvioinnista saatujen tulosten kautta pystytään kehittämään palveluja laadukkaimmiksi. (Kuurojen Palvelusäätiö laatu 2010.)

Kuurojen Palvelusäätiön erikoistutkija Minna Vartiainen tekemää kyselyä asukkaiden omaisille 2011 voidaankin ajatella osana laatukriteereiden ”kirkastamis- prosessia”. Tehdyn kyselyn tuloksia hyödynnetään edelleen. Useimpien asukkaiden omaisten tärkeinä pitämiä asioita pidetään yhtenä laatukriteerinä. (Vartiainen 2010, 4.)

Myös tiimityössä on eduksi, jos jo ennestään on kokemusta laatujärjestelmistä ja laatuajattelu on omaksuttu toiminnan pohjaksi. Tiimien työ pohjautuu asiakaslähtöiseen toimintaan, joten asiakasnäkökulman kirkastamisessa laatuajattelu on hyödyllistä. (Skyttä 2000, 40.)

Säätiön laatutyö sisältää jatkuvan toiminnan arvioinnin. Vuoden 2012 aikana palvelukeskusten laatutyön yhdenmukaistaminen toteutetaan osana säätiön strategian täytäntöönpanoa. (Kuurojen Palvelusäätiö toimintasuunnitelma 2011, 13–14.) Kuurojen Palvelusäätiön strategiaa on kirkastettu henkilöstön, johtoryhmän ja luottamushenkilöiden yhteistyönä keväällä 2011. Syksyn aika-

na strategian viestimisessä ja toimeenpanossa käytetään strategiakarttoja ja tuloskortteja. Strategiakarttojen avulla pyritään viestimään toiminnan yhteyttä organisaation päämäärään. Tulokortteja on tarkoitus käyttää toimipistekohdaisesti laadunhallinnassa ja kehittämistyön tavoitteiden asettelussa. (Riihimäki 2011.)

Säätiön palvelukeskukset ovat viittomakielisiä ja antavat asiakkaalle mahdollisuudet samankielisen ja -kulttuurisen vertaisryhmän tukeen, yhteisön jäsenyyteen sekä vaikuttamiseen ja omiin valintoihin. Säätiön asiakkaiden ja asukkaiden mielipidettä palveluista ja toiminnasta tiedustellaan säännöllisesti tehtävillä kyselyillä. (Kuurojen Palvelusäätiö toimintasuunnitelma 2011, 14.)

Tulevaisuudessa lain yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) 6§ mukaan yksityisen sosiaalipalvelun tuottajan on laadittava toiminnan asianmukaisuuden varmistamiseksi omavalvontasuunnitelma. Sen tulee kattaa kaikki palvelujen tuottajan tarjoamat sosiaalipalvelut ja palvelukokonaisuudet. (Yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajien omavalvontasuunnitelman laatimista, sisältöä ja seuranta koskevat määräykset 2011, 3.)

Omavalvonta tarkoittaa palvelun tuottajan omatoimista laadun varmistamista siten, että toiminnassa toteutuvat lainsäädännöstä, valvontaohjelmista, laatusuosituksista johtuvat sekä palvelun tuottajan itse omalle toiminnalleen asettamat laatuvaatimukset. (Mts. 3).

Omavalvontasuunnitelma tarkoittaa palvelujen laadun ja asiakasturvallisuuden varmistamiseksi ja parantamiseksi suunniteltujen menettelytapojen kuvausta ja siinä käytettäviä asiakirjoja. Omavalvontasuunnitelmassa tullaan sopimaan menettelytavat palvelutoiminnassa havaittujen riskien, vaaratilanteiden ja laadullisten puutteiden korjaamiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. (Mts. 3.) Omavalvontasuunnitelmaa aletaan valmistella Kuurojen Palvelusäätiössä palvelujohtajan toimesta syksyllä 2011. Tämän myötä uusia laatuksikirjoja vanhassa muodossa ei enää valmistella, vaan omavalvontasuunnitelma tulee olemaan osa säätiön laatu- ja strategiatyötä. (Riihimäki 2011.)

## 6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tiimityöskentelyä ja sitä kautta lisätä hyvän arjen toteutumista Palvelukeskus Metsolassa. Tarkoituksena oli selvittää palvelukeskuksen työntekijöiden ajatusten kautta tiimityöskentelyn vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT- analyysien avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös selvittää palvelukeskuksessa asuvien asukkaiden läheisten tarpeisiin liittyviä kehittämisehdotuksia- ja kohteita. Näitä tutkimme SWOT-analyysien ja Kuurojen Palvelusäätiön erikoistutkijan Minna Vartiaisen tekemän:” Kysely asukkaiden omaisille 2011” saatujen vastausten kautta.

Aluksi suunnitelmissamme oli toteuttaa teemahaastattelu asukkaiden vanhemmille ja läheisille tiimityöskentelystämme. Tarkoitus oli haastatella muutamia omaisia Minna Vartiaisen kyselyn tuloksia hyväksi käyttäen. Näin olisimme saaneet asukkaiden äänen läheisten kautta selvitetyn. Koimme suoraa asukkaille tehtävän haastattelun kovin haasteelliseksi. Tiimityön kehittäminen ei kosketa heidän jokapäiväistä elämäänsä ja on asiana heille liian abstrakti. Asukkaiden vanhemmille tai läheisille suunnattuun teemahaastatteluun olisimme valinneet yhden teeman Vartiaisen tutkimuksen perusteella ja loput teemat olisivat käsitelleet tiimityöskentelyämme ja sen kehittämistä. Jättimme teemahaastattelun pois, koska koimme omaiset liian läheisiksi vastamaan haastattelun kysymyksiin. Epäilimme, että emme olisi saaneet luotettavia ja suoria vastauksia tiimityöskentelystämme. Samankaltaisia kysymyksiä oli myös Minna Vartiaisen kyselyssä, johon omaiset olivat juuri kevään aikana vastanneet. Jos olisimme toteuttaneet teemahaastattelun, olisi aineistoa tullut valtava määrä ja aihe olisi saattanut lähteä rönsyilemään.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 92) tähdentävätkin, että aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, joita ei ole edes etukäteen osannut ajatella. On kuitenkin osattava ottaa jäitä hattuun ja myönnettävä, että kaikkia maailman asioita ei pidä yhden tutkimuksen puitteissa tutkia. On vain valittava jokin tarkkaan rajattu, yksi ilmiö – mutta siitä on kerrottava kaikki, mitä irti saa. Kaikki muu

mielenkiintoinen materiaali, jota aineistosta mahdollisesti löytyy, pitää siirtää seuraavaan tutkimukseen. Rajauksen hyvänä apuvälineenä voidaan käyttää oman tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimusongelmaa tai tutkimustehtävää.

Opinnäytetyötä ohjaavat kysymykset:

1. Millainen toimintamalli oli ennen Palvelukeskus Metsolassa?
2. Mitä tiimityö on nyt Palvelukeskus Metsolassa?
3. Miten tiimityöskentelyä tulisi kehittää tulevaisuudessa?

## 7 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

### 7.1 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa tarkastellaan valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja mahdollisimman yleisessä muodossa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysi perustuu aineistolähtöiseen päättelyyn, jota tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksenasettelu ohjaavat. Analyysin avulla haetaan siis vastausta tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ideana on, että aineisto kertoo oman tarinansa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston perusteella tehdään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto puretaan ensin osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–108.)

Analyysiä tehdessään tutkija tiivistää ja tulkitsee aineistoa sekä käy vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa kanssa. Huolella määritellyt, selkeät ja suppeat tutkimuskysymykset toimivat analyysin suuntaviivoina. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)



### **7.1.1 Teoriaohjaava sisällönanalyysi**

Olemme käyttäneet työssämme teoriaohjaavaa sisällönanalyysia aineistomme analyysimenetelmänä. Analysoimme SWOT-aineistomme teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen. Teoriaohjaava sisällönanalyysi noudattaa samoja pääperiaatteita kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Suurin ero on aineiston abstrahoinnissa eli yleiskäsitteen muodostamisessa pelkistämällä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysin luokittelu perustuu johonkin teoriaan tai käsitejärjestelmään. Teoriasta tai käsitejärjestelmästä muodostetaan analyysirunko, joka ohjaa analyysia. Tällöin mukana on teoreettisia kytkentöjä ja teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan siis aineistosta, aikaisempaa tietoa ja teoriaa apuna käyttäen. Analyysissa on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukovaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–98, 112–113.)

Olemme tarkastelleet SWOT- analyysejä luokittelujen eli teemojen kautta. Teemat on pyritty tunnistamaan samankaltaisista vastauksista ja niiden säännöllinen esiintyminen on viitannut niiden keskeiseen merkitykseen. Tarkastelun arvoisia voivat olla myös asiat, jotka ovat tulleet esille kerran tai kaksi, jos niillä vaikuttaa olevan yllättävä merkitys. Silloin niitäkin kannattaa tarkastella myös lähemmin. (Robson 2001, 176–177.)

## **7.2 Palvelukeskus Metsolan SWOT-analyysit**

Käytimme SWOT- analyysejä sisällönanalyysin aineistoina. Kaksi ensimmäistä SWOT-analyysia oli tehty Palvelukeskus Metsolassa koskien tiimityöskentelyä vuosina 11/2008 ja 04/2009, jotka otimme mukaan valmiina aineistoina tutkimukseemme. 09/2010 ja 07/2011 toteutetut SWOT-analyysit toteutimme itse ja ne olivat myös aineistoa tutkimuksessamme. Tutkimukseen osallistuivat kaikki SWOT-analyysiin vastanneet työntekijät vuosina 2008 - 2011.

SWOT- analyysillä voidaan tarkastella ja analysoida sisäisiä vahvuuksia ja resursseja sekä ulkopuolisten tekijöiden luomia mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT- analyysi muodostuu englannin kielisistä sanoista: strenghts- sisäinen osaaminen, weakness- sisäiset puutteet ja osaamisaukot, opportunities- ulkoiset mahdollisuudet ja threats- ulkoiset uhat. SWOT on nelikenttäanalyysi, jota käytetään esimerkiksi oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT- analyysin tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämiseen. Analyysin pohjalta pohditaan, miten vahvuuksia voitaisiin hyödyntää, miten heikkouksia voitaisiin parantaa, miten otetaan huomioon toimintaympäristön mahdollisuudet ja kuinka torjutaan syntyvät uhat. ( Koski 2004, 14–15.) SWOT- analyysi ja sen tulokset ovat selkeä malli luotaessa uutta toimintamallia ja kartoitettaessa uuden toimintamallin menestymismahdollisuuksia. (Lojander 2008, 33.)

Erittäin tärkeää on rajata se, mitä kulloinkin arvioidaan, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia. Analyysi voidaan tehdä joko yksilö- tai ryhmätyönä. SWOT- analyyseillä voidaan kriittisesti arvioida palveluiden laatua ja toimivuutta. Yleensä analyysi esitetään siten, että vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkopuolisia ja tulevaisuudessa potentiaalisesti tapahtuvia tekijöitä. Uhkia aiheuttavat toimintaympäristö ja tulevaisuus, mutta nämä on nähtävä myös mahdollisuuksina. ( Meretniemi 2008, 34.) SWOT- analyysin tuloksissa huomataan usein, että samat asiat voivat esiintyä analyysin tuloksissa sekä vahvuuksina, heikkouksina, mahdollisuuksina että uhkina. Tämän kaltaiset tulokset ovat täysin mahdollisia, koska asioiden arviointi on subjektiivista. Joissain tapauksissa joku vastaaja näkee asioissa mahdollisuuksia, kun taas toinen saattaa nähdä samat asiat uhkina. Analyysin pohjalta on mahdollista tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi tai miten heikkouksia muutetaan vahvuuksiksi, miten mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat voidaan välttää. (Lindroos & Lohivesi, 2004, 217–218.)

SWOT- analyysiä tehtäessä tulee olla realistinen. Jos analyysiä tehtäessä ei ole riittävästi selvitetty todellisia vahvuuksia, heikkouksia, uhkatekijöitä ja

mahdollisuuksia, saattaa se heikentää tulosten luotettavuutta. SWOT- analyysin tuloksia tarkasteltaessa tulee huomioida mahdolliset tapaukset siitä, että syyt ja seuraukset voivat sekoittua keskenään. (Meretniemi 2008, 34.)

### **7.2.1 Kuurojen Palvelusäätiön kysely palveluista**

Tutkimuksemme pääaineistona oli työntekijöille tehdyt SWOT-aineistot. Lisäaineistona käytimme Kuurojen Palvelusäätiön erikoistutkija Minna Vartiaisen toteuttamaa kyselyä keväällä 2011 palveluasumisen asukkaiden omaisille: ”Palveluasumisen laatu asiakkaiden omaisten arvioimana 2011”. Hyödynsimme tämän kyselyn tuloksia vertaillenamme niitä tutkimuksemme tuloksiin. Mielenkiinnon kohteena meillä oli saada selville, onko omaisilla ja työntekijöillä samoja kehittämisen kohteita. Kyselyssä omaisilta tiedusteltiin palautetta asukkaiden asumiseen, palveluihin ja hyvinvointiin liittyen. Asukkaiden omaisille ei ole aikaisemmin toteutettu näin laajaa koko säätiön tasoista kyselyä. Kuurojen Palvelusäätiön strategian yhtenä tavoitteena on omaisten roolin vahvistaminen toiminnan ja palveluiden kehittämisessä ja tämä kysely oli osa sitä. Kyselyn avulla haluttiin saada esiin omaisten kokemuksia ja näkemyksiä säätiön palveluista, jotta kehittämistyön tueksi saataisiin ajanmukaista tietoa myös asukkaiden omaisten näkökulmasta. Kyselyn piiriin kuuluivat kaikki säätiön seitsemän palvelukeskuksen asukkaiden omaiset. (Vartiainen 2011, 4.)

Palvelukeskus Metsolan osalta toteutetussa kyselyssä omaisilta nousi kehittämiskohteiksi tiedottaminen ja tiedotus. Lisäksi parantamisen varaa koettiin asukkaiden vapaa-ajan toimintojen kohentamisessa, yhteydenpidossa muualla asuviin ystäviin ja tilojen toimivuudessa. Asioita, joita mainittiin positiivisessa mielessä, olivat henkilöstön viittomakielen taito, viittomakielinen turvallinen ympäristö ja henkilöstön motivaatio. (Vartiainen 2011, 12–13.)

Koko Kuurojen Palvelusäätiön kaikkien palvelukeskusten omaisten arvioimana viittomakielinen yhteisö ja ympäristö, jossa asukkaiden ja ohjaajien vuorovaikutus toimii ja jossa asukkaat tulevat ymmärretyksi, toteutuu palveluasumisessa hyvin. Myös turvallinen asuminen sai omaisilta kiitosta. Kyselyistä nousi selkeästi esille kolme kehittämisen kohdetta. Omaisten vastauksissa asukkai-

den virkistys- ja vapaa-ajan toimintoihin tulisi panostaa, jotta hyvinvointia ja elämänlaatua voitaisiin edelleen kohentaa. Toisena kehittämistä vaativana asiana oli omaisten mielestä jatkuvan yhteydenpidon säilyttäminen muualla oleviin omaisiin, sukulaisiin ja ystäviin. Kolmas kehittämiskohde liittyi tiedotukseen ja yhteistyöhön palvelukeskuksen ja omaisten välillä. Yhteistyötä ja yhteydenpitoa palvelukeskuksen työntekijöiden kanssa omaiset toivoivat myös enemmän. (Vartiainen 2011, 37–38.)

### 7.3 Sisällönanalyysin toteuttaminen

Palvelukeskus Metsolassa on tehty SWOT-analyysyjä neljänä vuonna peräkkäin 2008 – 2011 tiimityöskentelyyn ja sen kehittämiseen liittyen. Kävimme SWOT-analyysit läpi vuosi vuodelta. Kirjoitimme kaikki vastaukset erillisille papereille: heikkoudet, uhat, mahdollisuudet ja vahvuudet omalle sivulleen. Tämän jälkeen kokosimme yhteen jokaiselta vuodelta heikkoudet, uhat, mahdollisuudet ja vahvuudet. Näin aineistoa kertyi 12 sivua. Kun kävimme lävitse kokoamaamme aineistoa, meille alkoi vähitellen hahmottua erilaisia kokonaisuuksia aineistostamme. Järjestelimme samansuuntaiset tutkimuksen kannalta olennaiset maininnat omiksi alaluokiksi. Tämän jälkeen jatkoimme alaluokkien yhdistelemistä niin kauan kuin se aineiston sisällön kannalta oli mahdollista. Alaluokista ilmeni tiettyjen mainintojen yleisyys, jotka muodostimme teemoiksi. Tällöin haimme vahvistusta tiimiteoriasta, joka tuki tulkintojamme teemoja muodostaessamme. Myös ennen SWOT-aineiston kokoamista, meille oli tiimi teorian tietoon perehtyessämme muodostunut tiettyjä kokonaisuuksia, jotka olivat mielestämme tärkeitä ottaa huomioon tiimityöskentelyä edelleen kehitettäessä.

Jaoimme aineiston teemoihin. Teemat perustuivat teorian tietoomme tiimityöskentelystä ja SWOT-analyysien yleisimpiin vastauksiin. Halusimme teemoittelussa tuoda esille myös sen, minkä henkilöstö kokee tärkeäksi tiimityöskentelyä toteutettaessa sekä harvemmin esille tulleet asiat. Näin saimme seitsemän (7) tärkeää teemaa; yhteistyö, ammattiosaaminen, tiimityön ymmärtäminen,

töiden organisointi, sitoutuminen, tiedonkulku ja kommunikaatio. Yleisimpiä vastauksia, joista teimme teemoja, olivat yhteistyö, ammattiosaaminen, tiimityön ymmärtäminen ja töiden organisointi. Halusimme nostaa harvemmin esille tulleet asiat teemoiksi, jotka koimme erittäin tärkeäksi tiimityötä kehitettäessä. Nämä teemat olivat sitoutuminen, tiedonkulku ja kommunikaatio. Kommunikaatio teema poikkesi tiimiteoriaan kuuluvista teemoista. Kommunikaatio teeman halusimme kuitenkin ottaa yhdeksi omaksi teemakseen, koska Palvelukeskus Metsola on kaksikielinen työympäristö. Viittomakieli on kieli, jota käytämme päivittäin ja jatkuvasti sekä ohjaajien että asukkaiden kanssa kommunikoidessa. Suomen kieli on lähes kaikille asukkaille ja kaikille viittomakielisille työntekijöille vieras kieli.

### **Töiden organisointi**

Töiden organisointi-teema sisälsi vastuun jakautumisen, työn jaon, ajankäytön, välineet, käytännön työt ja asioiden hoidon. Tämä teema sisälsi arjen työskentelykäytäntöjen problematiikan tiimien sisällä ja tiimien väleillä.

### **Yhteistyö**

Yhteistyö-teemaan sisältyi moniammatillisuus, työnohjaus, me-henki, ilmapiiri ja keskustelu yleensä. Yhteistyön tavoitteena on pyrkiä toimimaan niin, että yhteinen tavoite tunnistetaan ja saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti onnistuneesti. Yhteistyö ei siis ole vain toimintaa yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteistyössä korostuvat aina sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus. Hyvin toimivassa työryhmässä yhteistyön sujuessa saadaan yhdessä toimimisesta palkitsevia kokemuksia. Mitä useammalla tasolla yhteistyötä tehdään, sitä tärkeämmäksi tulevat yhteinen kieli, käsitteet sekä vuorovaikutukseen liittyvät säännöt. Toisin sanoen, mitä vaativampaa yhteistyötä tehdään, sitä kehittyneempiä sosiaalisia taitoja tarvitaan. Vaikka yksilöiden vuorovaikutustaitojen lähtökohdat ovat erilaiset, voi niitä kuitenkin harjoitella ja oppia. (Isoherranen & Rekola & Nurminen 2008, 27–28.)

Moniammatillinen yhteistyö voidaan määritellä yksinkertaistaen niin, että asiantuntijoilla on yhteinen työ tai tehtävä suoritettavanaan, ongelma ratkaistava-

naan tai päätös tehtävänä. Jotta he pääsevät asettamiinsa tavoitteisiin, asiantuntijat yhdistävät tietonsa ja osaamisensa. Keskeiseksi tässä yhteistyössä nousee se, kuinka saadaan koottua yhteen asiakaslähtöinen kokonaisvaltainen tieto. Tällöin on oleellista tunnistaa kaikkien asiantuntijoiden erityistieto, erityisosaaminen ja asiantuntijuus ja myös löytää yhteinen ”kieli” tiedon koamiseksi. (Isoherranen ym. 2008, 33–34.)

### **Ammattiosaaminen**

Ammattiosaaminen-teema piti sisällään kehittämisen, tieto-aidon ja perehdytyksen. Nykypäivänä korostetaan enenevissä määrin oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaa päivittämistä. Työntekijöiden kehittämistarpeita tulisi säännöllisesti arvioida. Tätä arviointia tulisi tehdä sekä esimiehen toimesta että työntekijän itsensä. Hyvän ammattitaidon merkitys ei ole vuosien saatossa vähentynyt, mutta ammattitaitoon kohdistuu uudenlaisia vaatimuksia, kuten sosiaalisuus, yhteistyötaidot ja vuorovaikutus. Nykyään joka alalle haetaan työntekijöiksi sosiaalisia taitoja omaavia alansa ammattilaisia. (Manka & Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18.)

Ammatillisella pätevyydellä tarkoitetaan kykyä suoriutua tehtävistään sekä muiden että itsensä arvioimana hyvin. Pätevyys koostuu tiedoista, taidoista, arvoista ja asenteista. Ammatilliseen pätevyyteen vaikuttavat myös työntekijän motivaatio, voimavarat ja henkilökohtaiset ominaisuudet sekä työkokemus että ihmissuhdetaidot. (Hildén 2002, 34.)

Ammatillisella kasvulla tarkoitetaan sellaisia kehittämistoimia, jotka lisäävät ja ylläpitävät ammatillista osaamista. Tätä prosessia tulisi käydä koko työuran ajan. Se on jatkumo, jonka tavoitteena on parantaa osaamista ja suoritusta. On kuitenkin yksilöllistä, kuinka halukkaita työntekijät ovat kehittämään ammatillista osaamistaan ja ylläpitämään sitä. Kannustimina kehittämistoimiin voivat olla organisaationilmapiiri, työpaikan ihmissuhteet, työn järjestelyt, johtamiskäytänteet ja esimiehen tuki. (Hildén 2002, 33.)

## **Tiedonkulku**

Tiedonkulku-teema tarkoitti tiedonkulkua tiimin sisällä, tiimien välillä ja tiedonkulkua Palvelukeskus Metsolasta läheisille ja yhteistyötahoille. Suomessa työyhteisön ongelmana voidaan pitää tiedonkulun tehottomuutta. Tämä voidaan jakaa kolmeen ongelmakenttään. Ensimmäiseksi ongelman aiheuttajaksi muodostuu se, että tietoa ei syystä tai toisesta laiteta eteenpäin. Toisena kasvavana ongelmana on nykyisin myös liika ja turha tieto, jota perinteisen suullisen ja kirjallisen viestinnän ohella on sähköinen viestintä. Ihmisiltä kuluu huomattava osa työajasta erilaisen tiedon seulomiseen, joten tarvitaan erityistä harkintaa sen suhteen, mikä tieto on tarpeellista ja merkityksellistä kenenkin kohdalla. Kolmanneksi voidaan taas luulla olemassa olevan tietoa, jota ei ole. Huhuja ja luuloja pesiytyy helposti ympäristöön, missä ei ole riittävästi tietoa tai avointa ja luottamuksellista kommunikaatiota. Vaara piilee siinä, että työntekijät saattavat alkaa lukea ja tulkita piiloviestejä sellaisella tavalla, joka on hyvin kaukana todellisuudesta. Jos tieto nähdään työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeänä, niin sen esteettömään kulkuun tulisi panostaa. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 86–87.)

## **Tiimityön ymmärtäminen**

Tiimityön ymmärtäminen-teemaan sisältyi tiimityön tulkinnallisuuden moninaisuus. Tällä tarkoitimme sitä, että kaikki työntekijät ymmärtäisivät tiimityön toimintatavat ja -tavoitteet samalla tavalla.

## **Sitoutuminen**

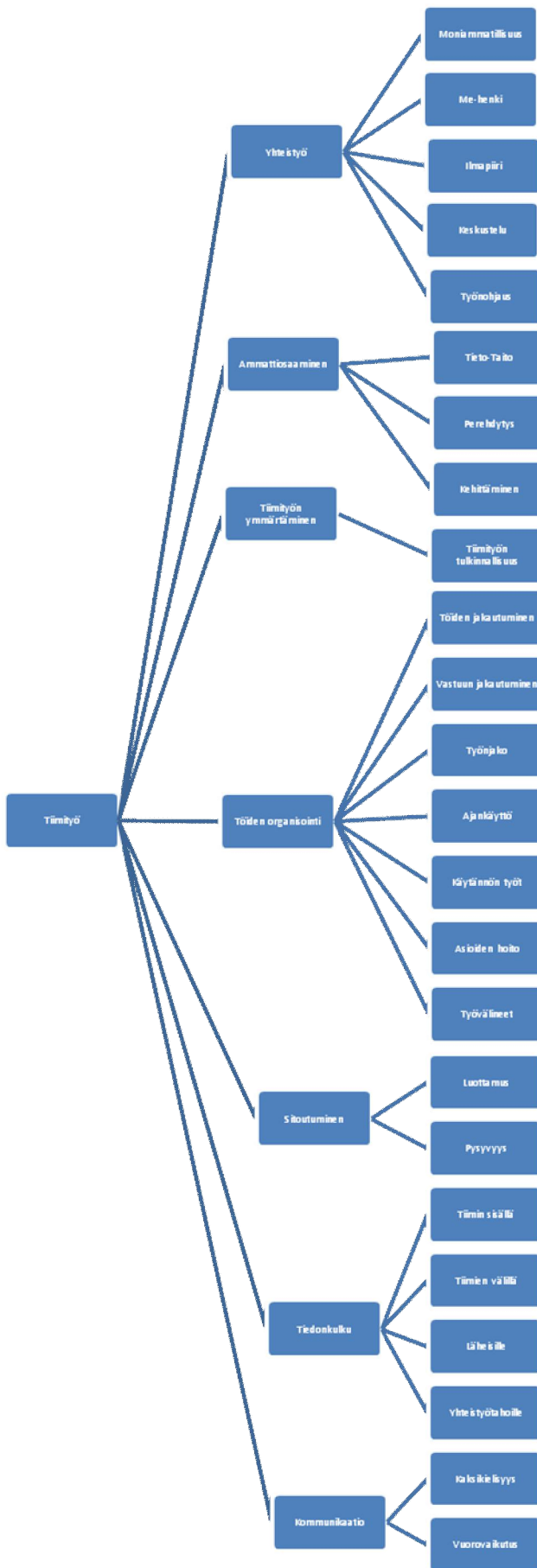
Sitoutuminen-teema piti sisällään luottamuksen ja pysyvyyden. Aina kehittämishankkeisiin ei löydy sitoutuneisuutta. Toimijat selittelevät haluttomuuttaan osallistua arjen kiireillä ja vähäinen kiinnostus uuteen hankkeeseen karsii ”mukaan lähtemistä”. Haluttomuus osallistua voi joskus johtua myös hankkeen huonosta organisoinnista ja johtamisesta. Kehittämistoimintaan toimijoilta kysytään kehittämissuunnitelmasta vain pintapuolisesti ja mahdollisesti vaikuttaminen kehittämiseen jää ohueksi. Sitoutuneisuus jää näin ollen vähäiseksi, jos aito yhteistoiminta ei toteudu. (Toikko ym. 2009,8.)

## **Kommunikaatio**

Kommunikaatio-teema oli yksi teema, joka piti sisällään työyhteisöimme kaksikielisyyden (suomi ja viittomakieli) ja vuorovaikutuksen näillä kielillä. Viittomakieli on kuurojen äidinkieli ja se on syntynyt kuurojen yhteisöissä samalla tavalla kuin puhutut kielet ovat syntyneet kuulevien ihmisten yhteisöissä. Kuurojen elämä ja kulttuuri perustuvat näön varassa elämiseen ja visuaaliseen kieleen. Kuurot eivät koe itseään vammaisiksi, vaan kielellis-kulttuuriseksi ryhmäksi. (Kuurojen kulttuuri 2011.)

Selvennykseksi olemme koonneet teemoittelu-kuvion, (Kuvio 4.) josta ilmenee tiimityöskentelyn teemat alaluokkineen. Lisäksi siinä näkyy SWOT-aineistosta poimimiamme mainintoja tiettyihin alaluokkiin.





"Yhdessä tekemisen tunne."  
"Uusien ajatusten ja ideoiden esille tuominen helpompaa."  
"Moniammatillisuuden hyödyntäminen."  
"Työntekijöiden yhteistyön ja omien vahvuuksien hyödyntäminen."

"Kunkin ohjaajan oman kiinnostuksen tai ammattitaidon hyödyntäminen tiimissä."  
"Asukkaasta laaja-alaisempaa tietoa + näkemystä."  
"Uusien ohjaajien perehdytys tiimityöskentelyyn."  
"Palaute tiimimme toiminnasta?"

"Onko kaikille tiimi-työskentely uutta?"  
"Tiimin vastuuhenkilöt – Tiimin johtaminen?"  
"Tiimissä voi tehdä päätöksiä ja tiedottaa niistä eteenpäin."  
"Tukeminen tiimin jäsenten välillä."

"Työmäärän jakautuminen useammalle ihmiselle."  
"Työntekijällä ei paineita ja stressiä tekemättömistä, kun vastuu useammalla."  
"Yhden ohjaajan loma ei vaikuta asukkaan asioiden hoitoon."  
"Onnistuuko työnjako?"

"Sopimusten noudattamattomuus"  
"Työntekijöiden pysyvyys."  
"Jos työntekijät eivät sitoudu tiimityöhön."  
"Oma aktiivisuus"

"Onnistuuko tiedonsiirto käytännössä?"  
"Väärinkäsitykset."  
"Tiimin kokoonpanon vaihtumisesta tietokatkoksia."  
"Läheisten ja palvelukeskuksen näkemykset eivät kohtaa."

"Viittomakielisiä työntekijöitä oltava aina."  
"Vahva viittomakielentaito."  
"Asukkaan kehonkielen ymmärtäminen viittomisen lisäksi."  
"Kaksi kielikulttuuria."

## KUVIO 4 Teemoittelu

Teemoittelumme vaihetta voitaisiinkin kutsua aineiston pilkkomiseksi tai ryhmittelyksi teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä. Sisällönanalyysissä teemoittelussa on tärkeintä se, mitä kustakin teemasta on julkilausuttu, eli kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tällöin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Ohjaavana tutkimustehtävänä peilasimme tässä vaiheessa opinäytetyömme ohjaaviin kysymyksiin ja näin pilkkominen ohjasi tutkimustamme oikeaan suuntaan.

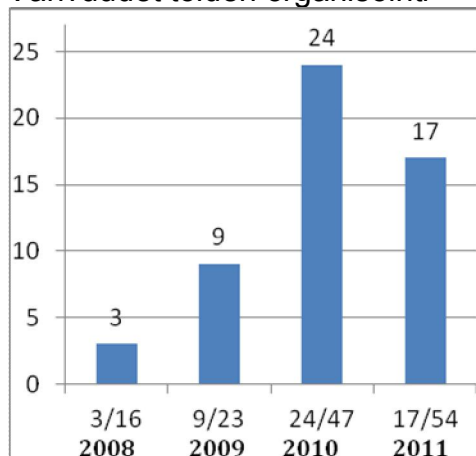
Olimme kehittäneet jokaiselle teemalle oman merkintätavan. Kävimme läpi kaiken aineiston, järjestimme ne teemoihin ja laskimme ne yhteen vuosi vuodelta ja merkki merkiltä. Vertailukelpoisuuden vuoksi teimme prosenttilaskun:  $X$  kertaa 100 jaettuna  $Y = \text{mainintojen } \%$ . Prosenttilaskussamme  $X = \text{Mainintojen esiintyvyys tietyn teeman vahvuuksissa, heikkouksissa, mahdollisuuksissa tai uhissa}$  ja  $Y = \text{Mainintojen esiintyvyys tietyn teeman vahvuuksissa, heikkouksissa, mahdollisuuksissa tai uhissa yhteensä}$ . Tämän jälkeen tuotimme teemoista pylväsdiagrammeja, jotta niitä voisi vertailla keskenään ja tehdä lopullisia päätöksiä tiimityöskentelystämme. Pylväsdiagrammeissa prosentit on muutettu mainintojen määriksi, jotta luotettava vertailukelpoisuus säilyisi. Vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien maininnat kuvioihin saimme laskemalla jokaisen vuoden SWOT-vastausten määrän kultakin osaluueelta erikseen yhteen. Teemoittelun jälkeen pystyimme laskemaan jokaiseen teemaan sisältyvät maininnat. Järjestelimme pylväsdiagrammit teemoittain uudelleen alkuperäiseksi SWOT-kaavioksi. Mielestämme vastauksia oli toimivaa analysoida tällä tavoin, koska emme löytäneet mitään aikaisempaa tutkimusta, joka olisi tehty useamman SWOT-analyysin vertailusta. Näin havaitsimme helposti oliko jokin asia muuttunut neljän vuoden aikana tai kenties tullut aivan uusia ulottuvuuksia tiimityöskentelyymme.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

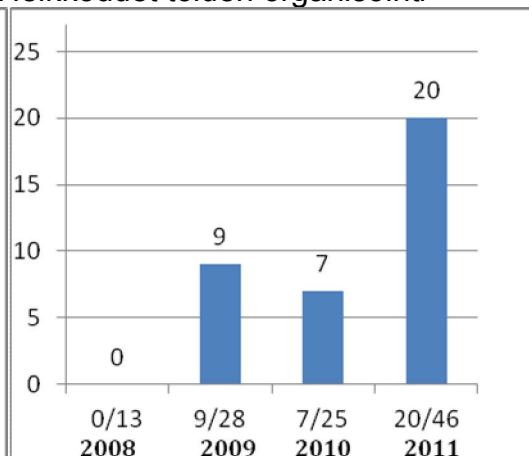
### 8.1 Teemojen esiintyvyyssvertailua SWOTeissa

Tähän olemme koonneet pylväsdiagrammit teemoista SWOT-nelikenttä-analyysin mukaisesti. Jokaisessa nelikentän osassa olemme kuvanneet jokaisen vuoden maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Vahvimmin esillä teemoista olivat töiden organisointi, yhteistyö, ammat-tiosaaminen ja tiedonkulku. Niissä oli mainintoja selvästi eniten, kuten seuraavat pylväsdiagrammit teemoista havainnollistavat (Kuviot 5-8). Palvelukeskus Metsolassa näitä teemoja SWOT-analyyseissä käsiteltiin selkeästi eniten. Tästä syystä nämä ovat valikoituneet teemoiksemme. Tiimityön ymmärtäminen, sitoutuminen ja kommunikaatio olivat teemoja, joissa mainintoja oli selvästi vähemmän kuten pylväsdiagrammit (Kuviot 9-11) osoittavat. Nämä poikkeavat teemat halusimme ottaa mukaan teemoitteluun ja tutkia niitä tarkemmin. Mielestämme nämä teemat olivat tiimityöskentelyn kannalta olennaisia. Kommunikaatio teema on mukana tutkimuksessamme Palvelukeskus Metsolan kaksikielisyyden vuoksi ja tästä syystä tarkastelun arvoinen.

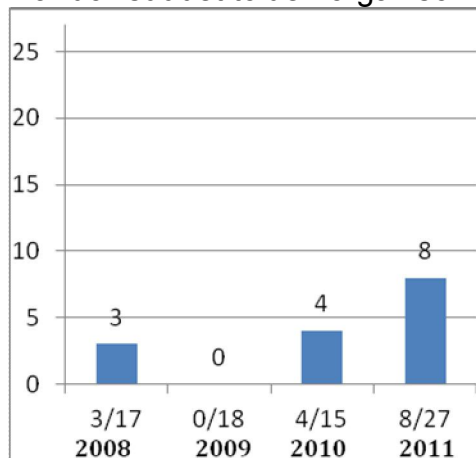
Vahvuudet töiden organisointi



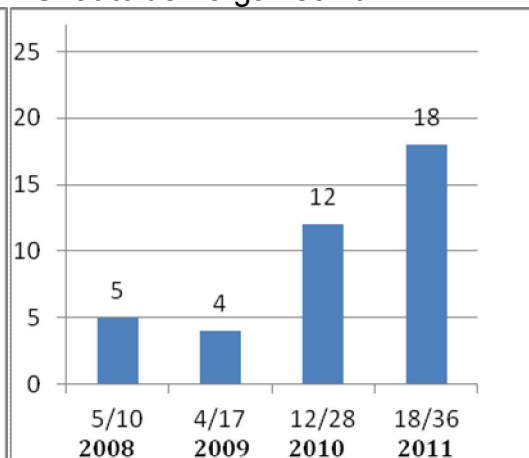
Heikkoudet töiden organisointi



Mahdollisuudet töiden organisointi



Uhat töiden organisointi



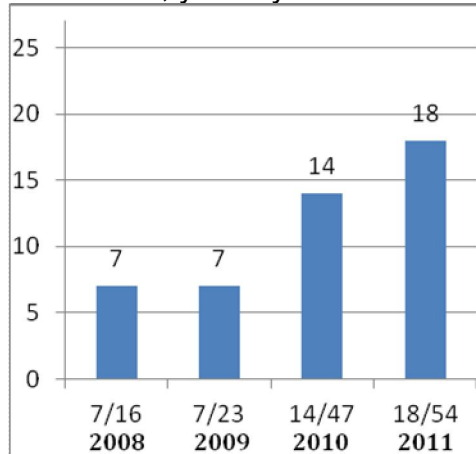
KUVIO 5 Töiden organisointi.

0/0 mainintojen määrä (0/0 = kaikkien seitsemän teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä ja 0/0 = kuvassa olevan teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä)

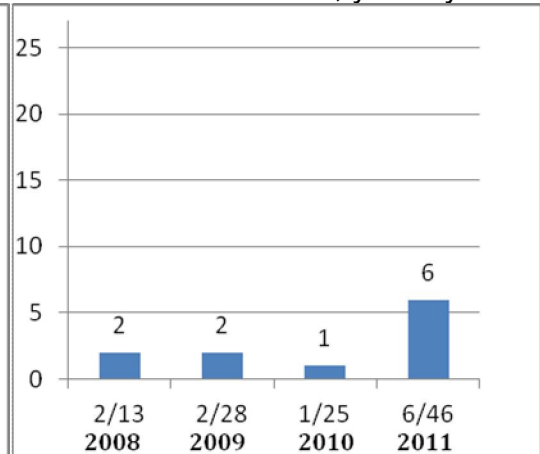
Töiden organisointi- teeman vahvuutena nähtiin vastuun jakautuminen tiimiläisten kesken. Asioiden hoitamiseen oli varattu erikseen aikaa. Sijaiset pystyivät olemaan asukkaiden asioiden hoidossa mukana, jolloin myös loma-aikoina asiat sujuivat. Työn jaon tasapuolisuus oli vahvuutena ja tiimityön konkreettiset työvälineet olivat käytettävissä. Yksi vahvuustekijä oli myös se, ettei asukas ole riippuvainen vain yhdestä ohjaajasta. Erään työntekijän vastauksessa luki ” uuden työntekijän on helppo tulla mukaan tiimiin ja aloittaa asioiden hoitaminen pikku hiljaa”. Uusi työntekijä kokee saavansa tukea ja turvaa tiimin sisäisestä ammattitaidosta ja osaamisesta. Heikkoudeksi koettiin useassa vastauksessa ajanpuute hoitaa asukkaiden asioista ja keskittyä nii-

hin. Tiimin jäsenten vastualueiden epäselvyydet ja työtaakan epätasainen jakautuminen tiimin jäsenten välille koettiin heikkoudeksi. Töiden organisointi teeman mahdollisuutena ja haasteena nähdään töiden delegointi ja töiden jakautuminen useammalle ohjaajalle. Vastuun jakautuminen asioiden hoidosta koettiin myös useammassa vastauksessa tärkeäksi mahdollisuudet ja haasteet osiossa. Uhkina ja haasteina oli vastauksissa myös ajanpuute asiakasasioiden hoitamiseen, kiire ja ajan käytön organisointi. Uhkana oli myös työmäärän epätasainen jakautuminen ja tehtävien kasaantuminen vain muutamalle tiimin jäsenelle. Vuosi vuodelta maininnat töiden organisoinnista ovat lisääntyneet.

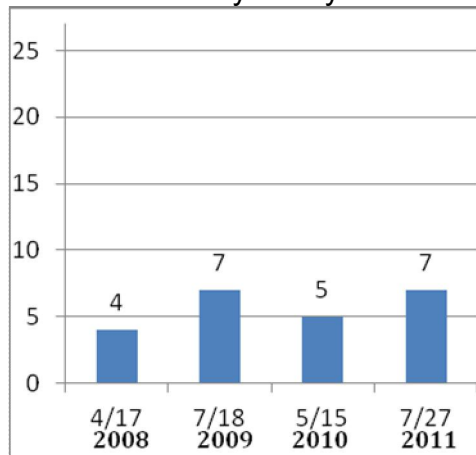
Vahvuudet, yhteistyö



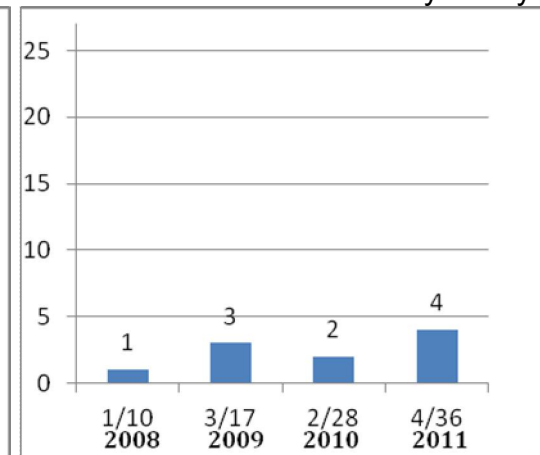
Heikkoudet, yhteistyö



Mahdollisuudet yhteistyö



Uhat yhteistyö

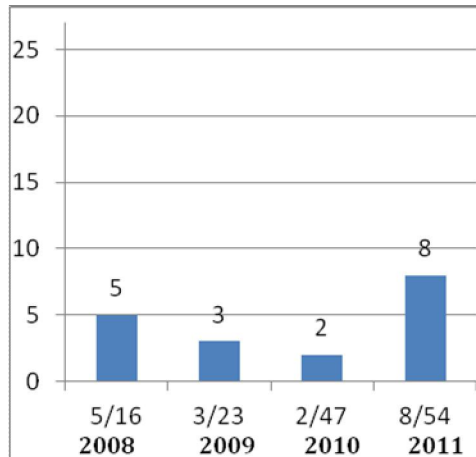


KUVIO 6 Yhteistyö.

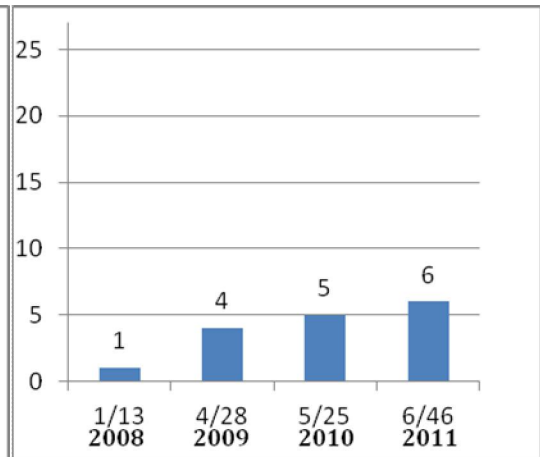
0/0 mainintojen määrä (0/0 = kaikkien seitsemän teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä ja 0/0 = kuvassa olevan teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä)

Yhteistyö on aina nähty vahvuutena jokaisena tutkittuna vuotena. Yhteistyön taidot ovat lisääntyneet ja yhteistyön merkitys on koettu tärkeäksi. Yhteisöllisyys ja ratkaisukeskeisyys on nähty vahvuutena. Toistuvana vastauksista ilmeni yhdessä tekemisen tunne ja moniammatillisuus. Kuitenkin viimeisenä vuotena yhteistyö on nähty aikaisempia vuosia enemmän kehittämisen kohteena ja heikkoutena. Vastauksista kävi ilmi työnohjauksen tärkeys ja sen tämän hetkinen puuttuminen. Sitä haluttiin tiimitoiminnan yhteistyön ja työssä jaksamisen edistämiseksi. Mahdollisuuksissa ja haasteissa myös työnohjaus otettiin useammassa vastauksessa esille. Sitä haluttiin avuksi työn kehittämiseen. Mahdollisuutena nähtiin moniammatillisuuden hyödyntäminen, joka tuotiin useassa vastauksessa esille. Tiimin jäsenten moniammatillisuutta arvostettiin monessa vastauksessa. Myös uhkissa työnohjauksen puute tuli esille sekä tiimien toiminnan arvioinnin puute. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että ”jos työnohjaus ei toteudu, kehittäminen vaikeutuu”. Mahdollinen tiimien välisen kilpailun tunnistaminen koettiin myös huolen aiheena. Mainintoja oli myös tiimin jäsenten välille tulevista jännitteistä. Yhteistyö teema oli nähty jokaisena vuotena vahvuutena ja mahdollisuutena enemmän kuin heikkoutena ja uhkana.

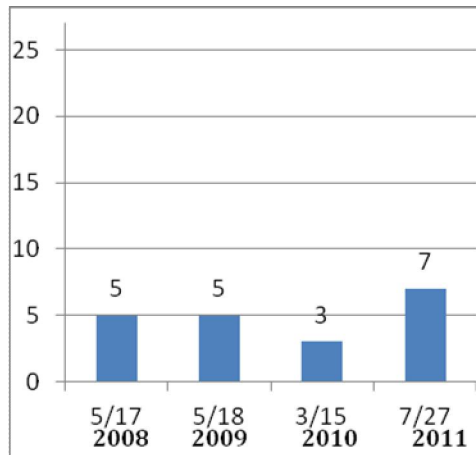
Vahvuudet ammattiosaaminen



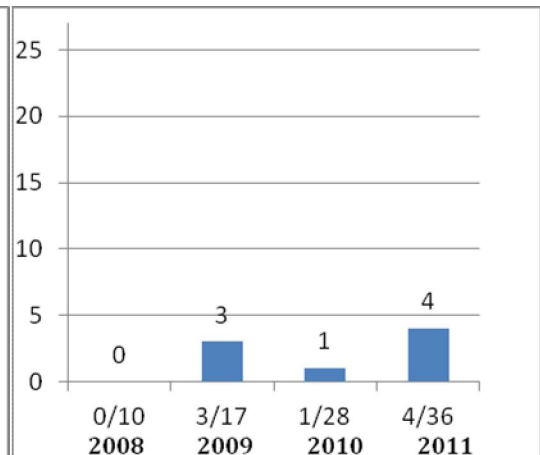
Heikkoudet ammattiosaaminen



Mahdollisuudet ammattiosaaminen



Uhat ammattiosaaminen



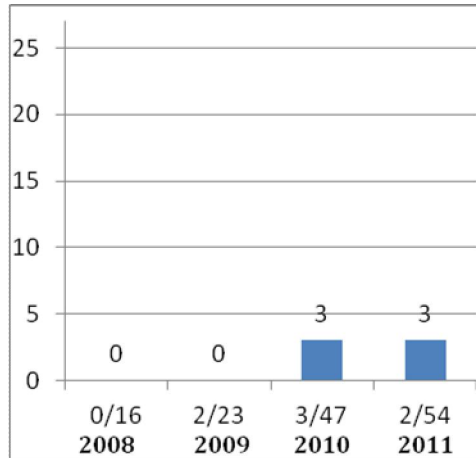
KUVIO 7 Ammattiosaaminen.

0/0 mainintojen määrä (0/0 = kaikkien seitsemän teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä ja 0/0 = kuvassa olevan teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä)

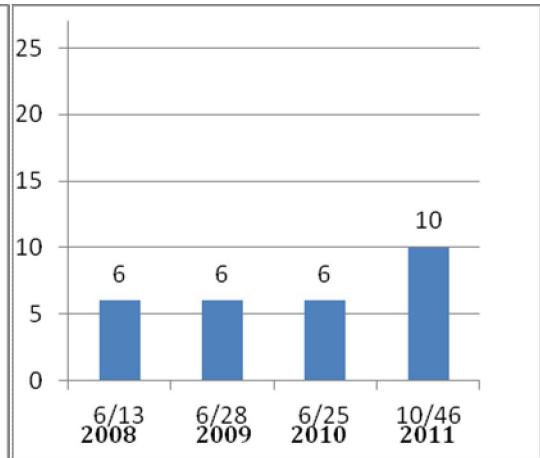
Ammattiosaamisen vahvuutena oli tiimin sisällä oleva erilainen ammattiosaaminen ja sen myötä tieto-aidon monipuolisuus. Oman osaamisen esiintuominen tiimin sisällä oli myös monessa vastauksessa vahvuutena. Heikkoutena tuli esiin seikka, että uuteen asiakkaaseen perehtyminen on hidasta. Ajanpuute vähensi oman osaamisen esille tuomista ja perehtymistä asioiden kehittämiseen. Vakituisten työntekijöiden vähäinen määrä tiimin sisällä nähtiin uhkana. Uhkana koettiin myös asioiden monimutkaistuminen tiimityöskentelyssä. Kunkin ohjaajan oman kiinnostuksen, ammattitaidon ja vahvuuksien hyödyntäminen tiimeissä koettiin mahdollisuutena useassa vastauksessa. Eräässä vastauksessa kuvattiin asiaa näin ”sairaanhoitajien eriyttäminen tiimeistä hoi-

tamaan vain terveysasioita ". Ammattiosaaminen on vuosittain tullut tasaisesti esille SWOT-analyyseissä, tulevaisuuden uhkia ehkä hieman vähemmän.

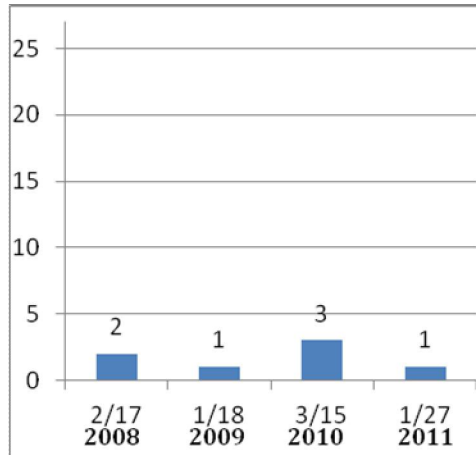
Vahvuudet tiedonkulku



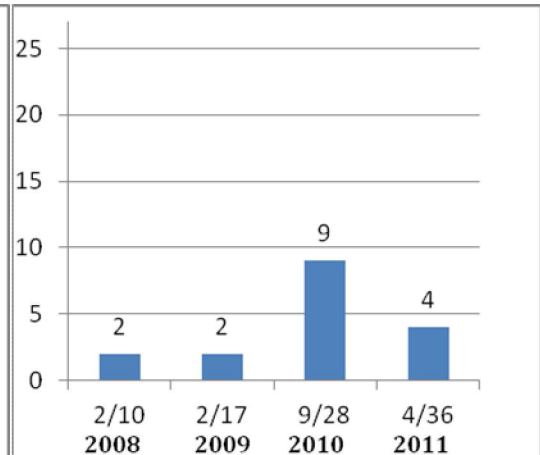
Heikkoudet tiedonkulku



Mahdollisuudet tiedonkulku



Uhat tiedonkulku



KUVIO 8 Tiedonkulku.

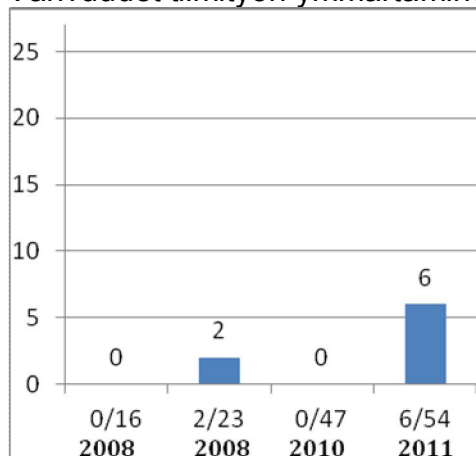
0/0 mainintojen määrä (0/0 = kaikkien seitsemän teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä ja 0/0 = kuvassa olevan teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä)

Tiedonkulku-teeman vahvuutena olivat säännölliset palaverit ja kokoontumiset. Vahvuutena nähtiin tiedonkulun toimivuus, koska tiimin jäsenet tiesivät oman tiimin asukkaiden asioista. Heikkouksista esille nousi asukasasioiden tiedon siirtyminen tiimin jäsenille. Ensimmäisenä tutkimusvuotena heikkoudeksi miellettiin se, kuinka asukkaat ja vanhemmat suhtautuisivat uuteen tiimityöskentelyyn. Heikkoutena olivat myös peruuntuneiden palaverien uudelleen järjestämisen vaikeudet sekä riittämätön tiedonkulku toisille tiimeille. Heikkou-

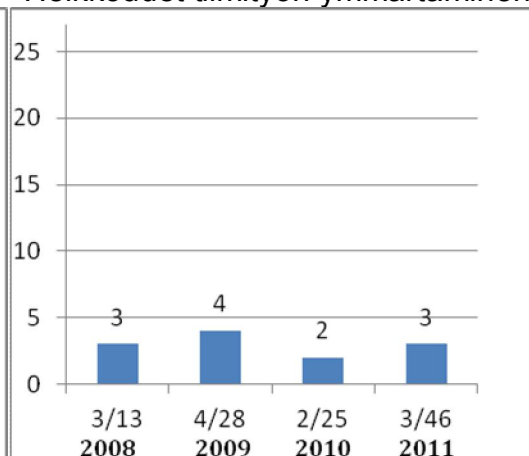


tena koettiin vanhempien riippuvuus tiettyihin ohjaajiin sekä vanhempien luotamuksen puute tiimien toimivuudesta heidän läheistensä asioiden hoidossa. Tiedonkulun mahdollisuuksissa tuli esille, että asukasasiat ovat useamman ohjaajan tiedossa. Omaisten tietämys siitä, että asukkaiden asioita hoidetaan yhteisesti, nähtiin mahdollisuutena. Toimivaa yhteistyötä vanhempien kanssa myös korostettiin. Tiedonkulun parantuminen sekä tiimin sisällä että tiimeistä ulospäin nähtiin mahdollisuutena. Uhkina oli tiimien jäsenten vaihtuvuus esim. opintovapaiden vuoksi, jolloin tiimien jäsenvahvuudet vaihtelivat. Tiedonkulun katkokset ja väärinkäsitykset nähtiin myös uhkatekijöinä. Uhkaa aiheutti omaisten ja palvelukeskuksen näkemyserot tiedonkulun myötä. Alkuvaiheessa uhkana oli tiedonsiirto käytännössä ja sen joustamattomuus. Tiedonkulku teemassa heikkouksia ja uhkia oli kaikkina vuosina mainintoina eniten.

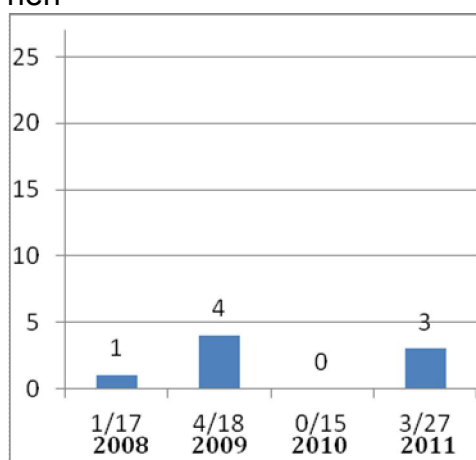
Vahvuudet tiimityön ymmärtäminen



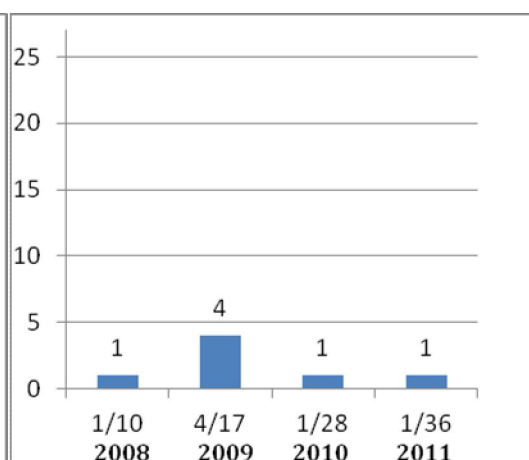
Heikkoudet tiimityön ymmärtäminen



Mahdollisuudet tiimityön ymmärtäminen



Uhat tiimityön ymmärtäminen



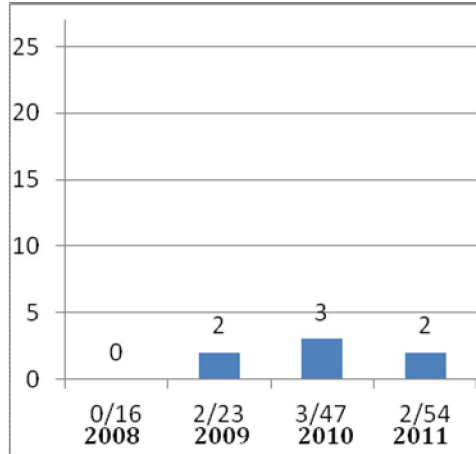
KUVIO 9 Tiimityö ymmärtäminen.

0/0 mainintojen määrä (0/0 = kaikkien seitsemän teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä ja 0/0 = kuvassa olevan teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä)

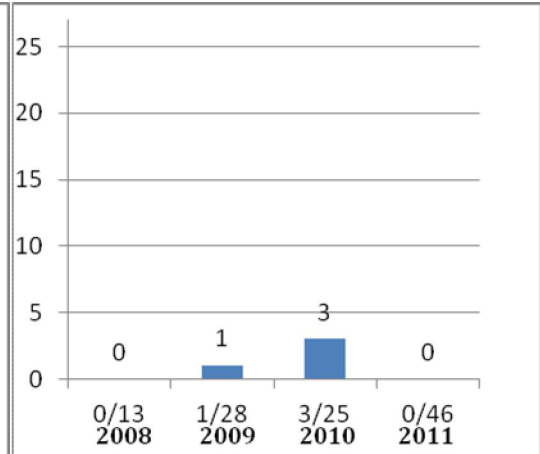
Tiimityön ymmärtämisen vahvuutena useammassa vastauksessa tuli esille tiimin sisäinen tuki jäsenten välillä ja sen kokeminen toimivaksi. Tiimityön ymmärtäminen osiossa heikkouksien osalta mainitaan, ettei työntekijöillä ei ole samanlaista tietämystä tiimityöskentelystä. Vastuuhenkilön puuttuminen, joka olisi aidosti kiinnostunut tiimityöskentelystä ja sen kehittämisestä koettiin myös heikkoutena. Mahdollisuutena nähtiin tiimityöskentelyn tuomat monipuoliset työtavat hoitaa asukkaiden asioita. Tiimityön ymmärtäminen toi mukanaan mahdollisuuden ottaa huomioon eri ohjaajien mielipiteitä ja huomioida jokaisen ohjaajan työpanos. Uhkana koettiin toiminnan epämääräisyys. Yksi vastaaja koki tiimien saavan liian suuren vaikutusvallan päätettäessä asukkaiden

asioista. Liiallinen vallankäyttö nousi esille myös muista vastauksista. Tiimityön ymmärtäminen teemassa mainintoja oli vähäisesti. Uhkia oli jokaisena vuotena tasaisesti.

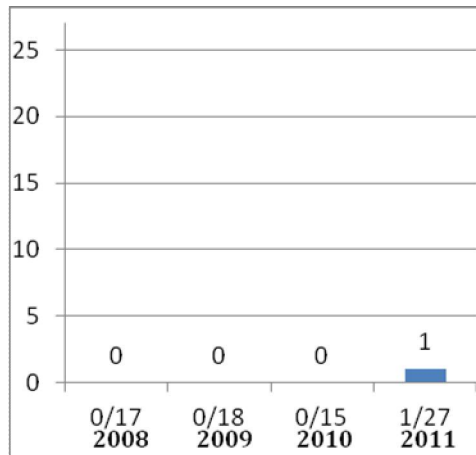
Vahvuudet sitoutuminen



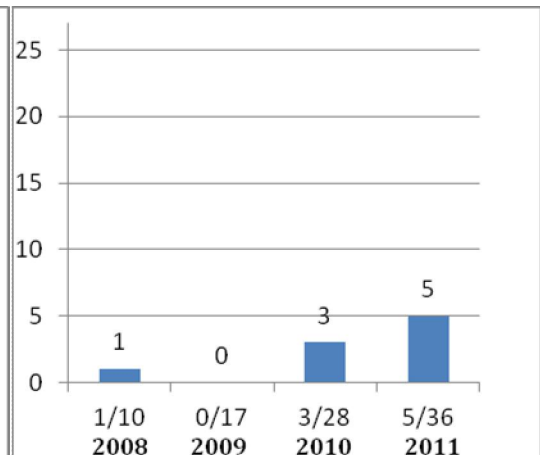
Heikkoudet sitoutuminen



Mahdollisuudet



Uhat sitoutuminen



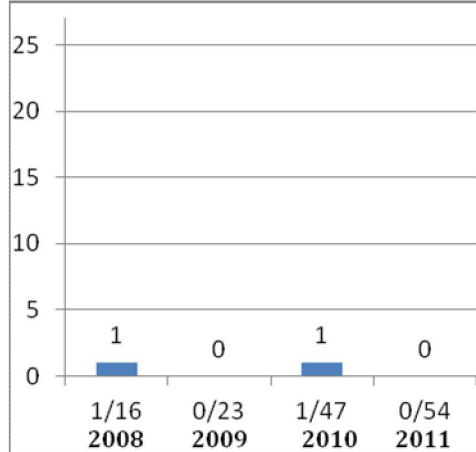
KUVIO 10 Sitoutuminen.

0/0 mainintojen määrä (0/0 = kaikkien seitsemän teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä ja 0/0 = kuvassa olevan teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä)

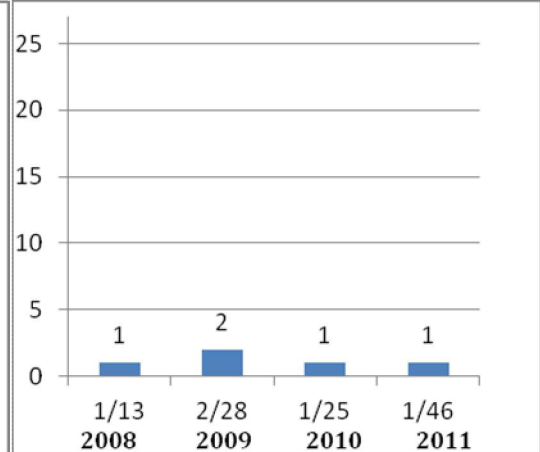
Sitoutuminen- teeman vahvuuksina oli tiimityön luotettavuus, tunnollisuus, pysyvyys ja sitoutuneisuus työskentelyyn. Heikkouksina esille nousi halu olla mukana tiimityöskentelyssä ja sitoutua yhdessä tehtyihin tiimin päätöksiin. Mahdollisuutena nähtiin oma aktiivinen rooli tiimityössä. Uhkana nähtiin epätietoisuus siitä, kuka asiat lopullisesti hoitaa. Sitoutuminen teemassa maininto-

ja oli jokaisena vuotena vähän. Uhkien määrä oli kahtena viimeisempänä vuotena kuitenkin vähän lisääntynyt.

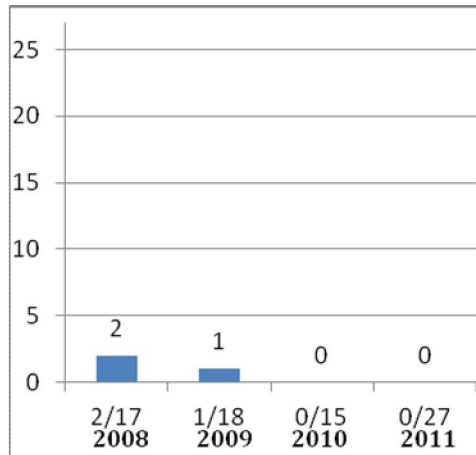
Vahvuudet kommunikaatio



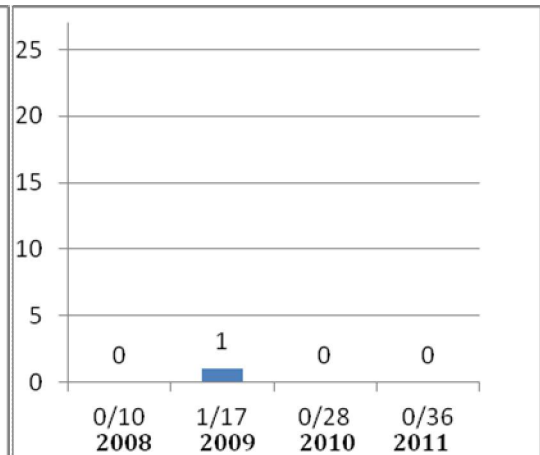
Heikkoudet kommunikaatio



Mahdollisuudet kommunikaatio



Uhat kommunikaatio



KUVIO 11 Kommunikaatio.

0/0 mainintojen määrä (0/0 = kaikkien seitsemän teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä ja 0/0 = kuvassa olevan teeman maininnat vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista tai uhista yhteensä)

Kommunikaatio-teemassa vahvuutena pidettiin hyvää viittomakielen taitoa ja kahta kielikulttuuria. Heikkouksina nähtiin viittomakielisten riittämätön suomen kielen taito kuten kuulevien viittomakielen taito. Tasa-arvon ja kunnioituksen toteutuminen eri kielellisten välillä nähtiin puutteellisena. Yhtenä heikkoutena esiin nostettiin myös asukkaiden kehonkielen ymmärtäminen viittomisen lisäksi. Heikkoutena oli myös vanhempien luottamus kommunikaatiotilanteissa viittomakielisten ohjaajien kanssa. Mahdollisuutena nähtiin avoin ja laaja vuoro-

puhelu työyhteisön sisällä. Viittomakielisten ohjaajien tärkeys tiimityössä koettiin mahdollisuutena. Uhkana oli tiimin jäsenten rohkeus toimia ilman tulkkia tiimipalavereissa. Kommunikaatio teemassa on mainintoja vuosittain todella vähän.

## 8.2 Tulosten tarkastelua

Palvelukeskus Metsolan ohjaajille tehdyissä SWOT-analyyseissä nousi esille asioita, jotka tukivat jo olemassa olevia oletuksiamme. Näiden oletusten lisäksi, tässä työssä tuli esille asioita, joita voidaan pitää uuteen toimintamalliin siirtymisen murrosvaiheessa todennäköisinä. Tarkastelimme ja vertailimme SWOT- analyysjä erikseen vuosittain sekä limittäin. Emme ole tietoisesti nostaneet esille tiettyjen vuosien mainintojen määriä, koska ne näkyvät aiemmin esitetyistä pylväsdiagrammeista. Olemme tarkastelleet vuosittaista teemojen kehitystä sekä muutoksia vertailemalla. Olemme myös pitäneet tärkeinä alkuperäisiä työntekijöiden ajatuksia liittyen teemoihin. Emme käsittele ja tarkastele pelkästään teemoja, vaan niihin luonnollisena osana kuuluvia alaluokkia. Vuosittaista vertailua oli haasteellista toteuttaa, koska sama asia oli voitu nähdä sekä vahvuutena, heikkoutena, mahdollisuutena tai uhkana.

SWOT-analyyseissämme asioiden arviointi tapahtui yksilötyönä, joten asioiden arviointi oli subjektiivista. Joku saattoi nähdä vastuun jakautumisen vahvuutena tai mahdollisuutena, toinen taas saattoi nähdä saman asian heikkoutena tai uhkana.

### Töiden organisointi

Töiden organisointi teema oli jakanut mielipiteitä joka vuosi. Se oli puhututtanut vastaajia joka vuosi niin vahvuutena, heikkoutena kuin uhkanakin monen maininnan verran. Mainintojen määrä on kasvanut tasaisesti vuosi vuodelta. SWOT-analyyseissä kävi ilmi, että tämän teeman tärkeys on kasvanut ja työntekijät pohtivat töiden organisointia enemmän. Mitä kauemmin on työskennelty tiimeissä, sitä paremmin on alettu huomata toimintamallin toimivuus ja puut-

teet. Vahvuuksiksi lueteltiin vastuun jakautuminen, mutta tämä nähtiin myös heikkoutena ja mahdollisuutenakin. Eräs vastaaja totesi vahvuutena että ”työntekijällä ei paineita ja stressiä tekemättömistä kun vastuu useammalla” ja toinen vastaaja mainitsi heikkoutena samansuuntaisen asian ”tiimin jäsenten vastuualueet ovat epäselvät, ne voisi jakaa selkeämminkin”. Tässä on hyvä esimerkki siitä, kuinka sama asia voidaan kokea eritavalla. Pienetkin asiat siirretään tiimien hoidettaviksi, vaikka asian voisi itse hoitaa nopeasti pois räsittämättä sillä tiimiä. Tämä saattaa aiheuttaa vastuun pakoilua, koska loppujen lopuksi kukaan ei hoida asioita tai asioiden hoitaminen viivästyy huomattavasti odotettaessa tiimin jäsenten toimimista. Asiat jäävät seisomaan. Epävarmuus myös tiimin sisällä voi haitata itsenäisten päätösten tekemistä. Varmistetaan asioita liian monta kertaa ja käydään asioita uudestaan läpi useampaan kertaan tiimipalavereissa, jolloin asioiden eteneminen hidastuu.

Töiden organisointi teemassa oli otettu asiakkaan ”ääni” kuuluviin ja ajateltu vahvuutena asukkaan näkökulmasta ”asukas tapaa useammin oman tiiminsä ohjaajia kun niitä on useampia”. Asukas ohjaaja riippuvuus-suhteen katkeaminen nähtiin vahvuutena. Tuntityöntekijät kokivat, että he pääsivät mukaan asukkaan paperiasioiden hoitoon ja se toi työhön lisää mielekkyyttä ja vaihtelua. Kaikki vastaajat kokivat, että loma-aikoina asukasasiat tulivat hoidettua, eivätkä ne jääneet tekemättömäksi. Heikkoutena nähtiin monen maininnan verran joka vuosi ajan puute ja epätasainen töiden jakautuminen. Asukkaille jäävä aika tiimitöiden jälkeen tuottaa työntekijöille paineita. Tiimityö ja asukkaiden paperityöt saattavat viedä asukkaille varatun yhteisen laatuajan.

Heikkoudeksi myös koettiin tiimivahvuuden vaihtelevuus, tiimien ohjaajat eivät olleet jakautuneet tasavertaisesti esim. tieto-taitonsa suhteen. Mietimme, että tiimityön alun jälkeen ei Palvelukeskus Metsolassa ollut juurikaan kiinnitetty huomiota tiimien kokoonpanoihin niin ohjaajien kuin asukkaiden osalta. Tämä saattoi vaikuttaa epätasapainon kokemiseen monessakin suhteessa; töiden jakautuminen, tiimien kokoonpanot niin ohjaajien kuin asukkaiden osalta. Ehkä olisi aika päivittää tiimit ammattiosaamisen, tieto-taidon, vahvuuksien ja asukaskuormittavuuksien mukaan. Töiden organisointi teemassa nähtiin kui-

tenkin myös mahdollisuutena töiden delegointi ja töiden jakautuminen tasaisemmin. Uudet työntekijät näkivät oivan mahdollisuuden voidakseen hoitaa tiimin asioita pikkuhiljaa ja näin perehtyä tiimitöihin. Ajankäytön tehostaminen koettiin mahdollisuutena.

Uhkina koettiin asioiden ristiin hoitaminen tai että asiat jäävät pahimmassa tapauksessa kokonaan hoitamatta. Monen maininnan edestä uhkakuviksi nousivat työnjaon tasavertainen onnistuminen. Ohjaajien kuormittuvuus ja asukastilanteiden vaihtuvuuden huomioiminen nähtiin uhkakuvana.

### **Yhteistyö**

Yhteistyö on koettu joka vuosi vahvuutena ja yhteistyön merkitys on kasvanut vuosi vuodelta tasaisesti. Moniammatillisuuden hyödyntäminen myös jatkossa on kannattavaa, koska työyhteisö itse arvostaa eri ammattikuntien rikkautta ja vahvuutta. Tiimityössä keskeistä on ollut keskusteluyhteys ohjaajien kesken. Tämän kautta saavutetaan avoin ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri tiimityöskentelyssä. Toimiva yhteistyö ei vaikuta pelkästään tiimien sisällä tai niiden välillä, vaan se vaikuttaa ja ulottuu myös asukkaiden ja omaisten kohtaamiseen. Yhteistyö nähtiin vahvuutena ja mahdollisuutena, jota toimiva työnohjaus tukisi. Sitä toivottiin, koska se auttaisi tukemaan ohjaajien yhtenäisyyttä ja ryhmäytymistä tiimiksi, jolloin myös työtyytyväisyys lisääntyisi. Mahdollisesti työnohjauksen puuttuminen on viime vuosina lisännyt mainintojen määrää uhkissa ja heikkouksissa. Koska tiimiytyminen on hidas prosessi ja meilläkin melko tuore, vie aikansa ennen kuin jokainen ohjaaja on tehtäviensä tasalla ja löytyy tiimien sisäiset ja tiimien väliset uudet yhteiset rutiinit.

### **Ammattiosaaminen**

Ammattiosaaminen-teemassa SWOT-analyysien perusteella perehdytys nousi voimakkaasti esille. Sen puuttuminen tai puutteellisuus esti tiimeissä toimimista täysipainoisesti. Perehdytystä haluttiin sekä tiimeissä toimimiseen että asukkaiden asioiden tietämykseen. Kokeneiden työntekijöiden tieto-taitoa haluttiin saada paremmin esille ja saada sitä tietoa jaetuksi myös uusille tiimin jäsenille. Uhkana oli se että, jos kokenut ohjaaja lähtisi tiimistä, niin samalla katoaisi

ammattitaitoa sekä tietämystä asukkaiden asioista. Monissa vastauksissa korostui oman ammattiosaamisen hyödyntäminen. Se koettiin erittäin tärkeäksi ja tätä kautta tehtävien eriyttäminen tiimin sisällä oman osaamisen pohjalta nähtiin hyvänä lisänä työssä. Merkittävänä vahvuutena nähtiin monen ohjaajan samanaikainen laajempi tieto monesta asukkaasta sekä laajempi tietämys yksittäisen asukkaan asioista. Muutamaa vastaajaa arvelutti se, että toteutuuko asukkaiden tasa-arvoinen kohtelu tiimityöskentelyssä. Vastaajat kertoivat heikkouden löytyvän siitä, että toisilla asukkailla on enemmän asioita hoidettavana kuin toisilla ja pelkona oli, että jäävätkö vähemmän esim. paperitöitä aiheuttavat asukkaat huomioimatta kokonaan. Töiden jakautuminen ammattiosaamisen ja kiinnostuksen kautta ei ole toteutunut vastausten perusteella alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Vertailemme SWOT-analyysyjä vuosittain toisiinsa, oli mainintoja tasaisesti ja tämä kertoo siitä, että ammattiosaaminen teemaa oli pohdittu.

### **Tiedonkulku**

Tiedonkulku-teeman vahvuutena olivat säännölliset palaverit ja kokoontumiset SWOT-analyysien kahtena viimeisempänä vuotena. Tällöin oli jo kehittynyt jonkinmoinen rutiini palaverien ja kokoontumisten suhteen. Tiedonkulku tiimin sisällä ja tiimien välillä sekä myös ulospäin yhteistyötahoihin ja läheisiin koettiin heikkoudeksi joka vuosi. Tiedonkulku teemassa heikkoutena SWOT-analyyseissä ensimmäisenä vuonna askarrutti eniten se, kuinka omaohjaajien tieto siirretään kaikkien tiimiläisten tietouteen. Toisena, kolmantena ja neljäntenä vuonna eniten heikkoutta aiheutti tiedonkulku kaikinensa, niin tiimin sisällä, tiimien välillä kuin yhteistyötahoillakin läheiset mukaan lukien. Tiedonkulku ja sen kehittäminen on varmasti aina ”kuuma peruna” eri organisaatioissa. Palvelukeskus Metsolassa oman haasteensa tiedonkulkuun tuo kahden kielikulttuurin omaava työyhteisö. Tiedonkulku teemassa mahdollisuutena koettiin tiedotuksen lisäämistä varsinkin yhteistyötahoille ja asukkaiden läheisille. Tähän tulisikin panostaa myös vastausten perusteella. Nykyaikana tiedonkulkuun on monia nopeita tapoja. Tämä luo mahdollisuuden myös Palvelukeskus Metsolan viittomakielisille työntekijöille, sillä kaikki tiedonanto ei enää nykyään perustu pelkän kuuloaistin varaan. Kirjoitetun suomenkielen taidon kehittämis-



tä viittomakielisillä työntekijöillä ja viittomakielen taidon kehittämistä kuulevilla työntekijöillä ei tule edelleenkään unohtaa. Tiedonkulku teemassa uhkakuville on tullut selvä nousu kolmantena SWOT-analyysi vuonna. Tähän yhtenä osatekijänä oli luultavasti sen aikainen huonohko taloudellinen tilanne, jonka vuoksi työntekijäresursseja jouduttiin Palvelukeskus Metsolassa vähentämään. Tämä näkyi konkreettisesti tiimitoimistopäivien vähentymisenä ja näin koettiin, että tiedonkulkuun se vaikutti olennaisesti. Samassa ajassa oli hoidettava tiimin kirjalliset työt ja tällöin tiedonkulusta aika jäi pois. Vuosittaisessa vertailussa kävi ilmi, että heikkouksissa ja uhkissa on ollut eniten mainintoja. Tästä voisimme päätellä, että tiedonkulku teemassa on kehitettäviä osa-alueita.

### **Tiimityön ymmärtäminen**

Tiimityön ymmärtäminen oli teema, jonka halusimme nostaa esille. Tiimityöskentelyn tavoista on kerrottu jokaiselle pintapuolisesti, mutta jokaisen oma tulkinta ja tulkinnallisuus näistä toimintatavoista voi olla erilainen. Jokainen työntekijä voi ymmärtää tiimityöskentelyn eri tavalla ja tämä voi johtaa erilaisiin työn toteuttamistapoihin. SWOT- vastausten perusteella sitä haluttiin kehittää, koska se nousi heikkouksissa esille. Mietimme sitä, olisiko tämä hyvä työnantajan huomioida kuitenkin yhtenä koulutustarpeena tulevia koulutuksia suunniteltaessa, koska tiimien jäsenet vaihtuvat ja tulee uusia. Tällöin olisi hyvä vanhojen tiimiläisten päivittää tietojaan sekä uusien saada tiimipelissäännöt samanlaisiksi muiden kanssa. Tiimityön ymmärtäminen teeman halusimme nostaa esille, koska on tärkeää, että jokainen tiimiläinen ymmärtää tiimityön samalla tavalla. Sitä ei ole nähty kovinkaan suurena vahvuutena, mutta vastauksista kävi ilmi, että yhdessä tekeminen on antoisaa ja toisilta tiimiläisiltä saa tukea. Varsinkin viimeisen analyysin vastauksissa on jo enemmän nähty vahvuuksia toimittaessa tiimeissä ja ymmärrys on kasvanut ajan kuluessa. Heikkouksista nousi esille selkeästi vuosittain samat ajatukset. Selkeän toimintamallin puuttuminen, tiimivastuuhenkilön puuttuminen ja erilaiset tietämykset tiimityöskentelystä olivat vastauksia, joita osasimmekin odottaa. Nämä vastaukset antoivat ymmärtää, että tiimityön ymmärtäminen on tärkeää jokaisella tiimin jäsenellä, jotta voidaan työskennellä tavoitteellisesti ja tehokkaasti asuk-

kaiden hyvinvoinnin parantamiseksi. Tiimityöhön kaivataan selkeästi vastuuhenkilöä, joka selkiyttäisi tiimin yhteisiä tavoitteita ja olisi kiinnostunut tiimien kehittämisestä. Vastuuhenkilöllä tulisi olla työn organisointitaitoja sekä vuorovaikutustaitoja, jotta toiminnasta ei tulisi epämääräistä ja työnjaot olisivat selvillä. Tällöin myös jokaisen mielipide voidaan ottaa paremmin huomioon ja voidaan tasavertaisesti keskustella laajemmin asioista. Uhka tiimien liiallisesta sulkeutumisesta omaksi ryhmäkseen ja liian itsenäinen päätöksenteko asukkaiden asioihin liittyen viittaa vuorovaikutuksen lisäämiseen ja tiimityön pelisääntöjen tarkistamiseen.

### **Sitoutuminen**

Oli yllättävää, että sitoutumista ei juurikaan nähty tiimityöskentelyn tulevaisuuden kannalta mahdollisuutena. Sen sijaan uhkakuvia oli enemmän. Tunne siitä, että kukaan ei sitoudu hoitamaan tiimin asioita, oli vahva. Kun työt jakautuvat epätasaisesti, saattoi se johtua sitoutuneisuuden puutteesta. Ei haluta ottaa vastuuta tiimin jäsenenä. Tässä asiassa vastuun jakamiseen tarvittaisiin selkeyttä ja palataan jälleen vuorovaikutuksen tärkeyteen. Tiimien sisäisen dialogin puute estää sitoutumista ja vastuunottoa. Luotetaan, että muut hoitavat ja oma aktiivisuus vähenee. Myös päätöksentekoa vältellään, vaikka vastuu päätöksistä tietyllä tasolla asukkaiden asioista on annettu tiimeille. Sitoutuvatko esimiehet tiimityöskentelyyn riittävästi vai annetaanko tiimien toimia vapaasti, jolloin tiimityöskentelystä puuttuu organisointi.

Motivaation puute vaikeuttaa myös tekemättömien töiden kertymiseen ja johtaa siihen, että asiat eivät etene toivotulla tavalla tiimeissä. Kannustamalla ja tiimien välisellä yhteistyöllä kasautuneita töitä voitaisiin vähentää. Luottamuksen säilyttäminen tiimin sisällä luo puitteita sitoutumiselle ja auttaa keskittymään tiimin perustehtävien toteuttamiseen. Vuosittaista vertailua oli mainintojen vähäisyyden vuoksi merkityksetöntä tehdä.

### **Kommunikaatio**

Kommunikaatio-teemassa vahvuutena pidettiin hyvää viittomakielen taitoa ja kahta kielikulttuuria. Tämä on Kuurojen Palvelusäätiön valtti työmarkkinoilla ja

sitä tuleekin ehdottomasti vaalia. Kommunikaatio teemassa heikkouksien mainintoja on ollut jokaisena SWOT-analyysi vuotena. Heikkouksina nähtiin viittomakielisten työntekijöiden riittämätön suomen kielen taito kuten kuulevien työntekijöiden viittomakielen taito. Tämä asia nivoutuu yhteen tiedonkulku teeman mahdollisuuksien kanssa. Koulutusta viittomakielisten työntekijöiden suomenkielen kirjoittamisen taidon ja kuulevien työntekijöiden viittomakielen taidon kehittämisessä ja koulutuksessa ei tule unohtaa. Tasa-arvon ja kunnioituksen toteutuminen eri kielellisten välillä nähtiin puutteellisena. Kuurojen kulttuurin tuntemus tulisi olla jokaisen Kuurojen Palvelusäätiön työntekijän velvollisuus ja kokea rikkautena viedä kielivähemmistön kulttuurin tuntemusta laajemmin ihmisten tietoisuuteen. Yhtenä heikkoutena esiin nostettiin myös asukkaiden kehonkielen ymmärtäminen viittomisen lisäksi. Ei pidä unohtaa vaihtoehtoa, että Palvelukeskus Metsola alkaisi satsata myös muihin kommunikaatiokeinoihin. Näin Palvelukeskus Metsola toisi itseään tunnetuksi asu- mispalvelun tuottajana myös vaihtoehtoisen kommunikaatiokeinojen osaavan henkilökunnan avulla.

Kommunikaatio teemassa mahdollisuuksia on nähty kahtena ensimmäisenä SWOT-analyysi vuonna. Mahdollisuutena nähtiin avoin ja laaja vuoropuhelu työyhteisön sisällä sekä tiimityössä viittomakielisten ohjaajien tärkeys. Jäimme pohtimaan, mistä johtuu, että mahdollisuuksia ei ole enää kahtena jälkimmäisenä vuonna kommunikaatio teemassa nähty lainkaan. Kommunikaatio teeman uhkakuvaksi nousi toisena vuonna rohkeus toimia ilman tulkkia tiimipalaverissa. Mainintojen kokonaismäärän vähyyttä jokaisena vuotena ihmettelimme, koska tutkijoina oletimme tämän teeman olevan tärkeä kaksikielisyyden vuoksi. Epäilemme, että viittomakieliset työntekijät eivät ole vastanneet SWOT- analyysihin. Koska ohjeistus oli suomenkielinen, saattoi SWOT- analyysin ymmärtäminen ja vastaaminen olla vieraskieliselle kuurolle vaikeaa.

Tarkastelimme vuosien 2008 ja 2011 SWOT-analyysijä. Halusimme tietää oliko ennen tiimityöhön ryhtymistä olevista SWOTeista tullut muutosta vahvuuksiin, heikkouksiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tarkastelimme oliko vuoden 2008 heikkoudet muuttuneet vahvuuksiksi ja uhat mahdollisuuksiksi tai toisin-

päin vuoteen 2011 mennessä. Tiedonkulun ongelmat tiimin sisällä ovat jatkuneet, ajanpuute on edelleen ajankohtainen asia ja henkilökemioiden yhteensopivuus nähdään edelleen heikkoutena. Molempina vuosina vahvuuksina ovat pysyneet vastuun jakautuminen, yhdessä tekeminen ja ammattiosaaminen. Koska vuonna 2008 oli työnohjaus tiimityöskentelyn alkutaipaleella mukana, mutta 2011 sen puuttuessa, on vahvuus muuttunut uhaksi ja heikkoudeksi. Aluksi vahvuutena nähtiin, että on aikaa perehtyä asukkaan asioihin, mutta vastaajien mielestä se ei ole toteutunut, koska se nähdään vuonna 2011 heikkoutena. Vuoden 2008 uhat eivät ole juurikaan muuttuneet mahdollisuuksiksi. Työn jako, tiedonkulku, työnohjauksen puute ja vastuunotto ovat pysyneet täysin samoina uhkina. 2008 tiimitoiminta nähtiin epämääräisenä, mutta 2011 toimintamalli oli selkiytynyt. Tiimi koettiin voimavarana 2008, mutta 2011 tiimiytymistä epäiltiin jonkin verran. Myös tässä vertailussa tulee esille SWOT- analyysin vastauksien moninaisuus, koska yhtenä mahdollisuutena nähdään mahdollisuus perehtyä asukkaiden asioihin.

Keskeisimpinä tuloksina tutkimuksestamme voimme todeta, että vuorovaikutus ja vuorovaikutukseen panostaminen on erittäin tärkeää. Toimivan vuorovaikutuksen kautta mahdollistamme tiimityöskentelyn onnistumisen ja sen edelleen kehittämisen. Vuorovaikutusta tarvitaan tiimin sisällä, tiimien välillä ja yhteistyötahojen kanssa. Vuorovaikutuksen puute vaikuttaa myös olennaisena osana tiedonkulkuun. Tiedonkulku on katkonaista, jos vuorovaikutus on puutteellista. Tiedon välittäminen yhteistyötahoille, varsinkin asukkaiden läheisille, on oleellista, koska sitä kautta saavutamme ja säilytämme luottamuksen. Tiimityön ymmärtäminen on oleellista tiimityöskentelyssä. Jos perustaidot tiimityöskentelystä ovat puutteellisia, ei tiimityön hyötyjä voida saavuttaa. Varsinkin sujuvan ajankäytön vuoksi, olisi tärkeää, että kaikilla ohjaajilla olisi samat tiedot ja taidot tiimityöskentelystä.

Lisäaineistona käytetty Kuurojen Palvelusäätiön erikoistutkija Minna Vartiaisen tekemässä kyselyssä palveluiden laadusta asiakkaiden omaisille nousi kolme kehittämiskohdetta. Kehittämistä vaativia asioita olivat: virkistys- ja vapaa-ajan toiminta, yhteydenpito muualla asuviin omaisiin ja sukulaisiin sekä ystäviin ja

tiedotus ja yhteistyö. Palvelukeskus Metsolan osalta myös tiedottaminen nostettiin kehittämisen kohteeksi. Kehittämiskohteena tiedotus ja yhteistyö tulivat vahvasti esille myös meidän tutkimustuloksissamme. Vuorovaikutusta tulisi kehittää sekä tiimien sisällä että yhteistyötahojen kanssa. Tulokset tukivat toisiaan.

### 8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksemme aiheen valinta perustui työelämälähtöisyyteen. Olemme itse tutkijoina työyhteisön jäseniä. Jäimme miettimään sitä, olisivatko tutkimuksen tulokset ja kehittämisen kohteet olleet samankaltaisia, jos tutkimuksen olisi toteuttanut ulkopuolinen konsultti.

SWOT- analyysiä on pääsääntöisesti käytetty yritysten toimintaympäristöissä vaikuttavien tekijöiden tarkasteluun ja strategioiden suunnitteluun. Kuinka toimiva menetelmä SWOT on yksilöiden kokemusten tarkasteluun, niin tietoa ei löytynyt. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on kuitenkin mielestämme tärkeää analysoinnin tarkka kuvaus. Analyysin tulokinnassa on kuitenkin huomioitava, että tulkinta on yksilöllistä, eikä välttämättä kerro kaikkea yksilön kokemuksesta.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu ihmisten itsemääräämisoikeus. Tällöin pyritään kunnioittamaan sitä, että ihmisillä on mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. ( Hirsjärvi ym. 2009, 25.) Kahtena ensimmäisenä vuotena Palvelukeskus Metsolassa SWOT- analyysijä tehtäessä ei vielä tiedetty, että SWOT- aineistot tulisivat meidän opinnäytetyömme käyttöön. Näin SWOT- analyysihin vastanneilla työntekijöillä ei ole ollut mahdollisuutta päättää, haluavatko he ylipäätään osallistua tutkimukseen. Toisaalta kahden ensimmäisen SWOT-analyysin tulokset ovat olleet kaikkien saatavilla ja käytettävissä Palvelukeskus Metsolan johtajan luvalla.

Kokonaisuutena SWOT- analyysit oli hyvä ja toimiva tapa kerätä tietoa tiimityöskentelystä. Mielestämme SWOT-analyysien pohjalta oli mahdollista tehdä päätelmiä siitä, miten ohjaajien vahvuuksia hyödynnettäisiin ja kuinka heikkouksia voitaisiin vähentää, sekä kuinka mahdollisuuksia hyödynnettäisiin ja uhkia vältettäisiin. SWOT-analyysien kautta oli mahdollista laatia kehittämisedotuksia siitä, kuinka ohjaajien valmiuksia ja taitoja voitaisiin vielä kehittää tulevaisuudessa.

Käytetyt lähteet olemme merkinneet asianmukaisella tavalla sekä tekstiin että lähdeluetteloon. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 127). Emme ole plagioineet tekstiä, vaan olemme selittäneet asiat lähteistä omin sanoin.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein edelleen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteellä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulos on toistettavissa ja validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja – kohteen yhteensopivuutta. Toimintatutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu, koska ne soveltuvat paremmin määrälliseen tutkimukseen. (Tuomi ym. 2009, 136.) Toikko ym. (2009, 123–124) toteavat, että reliabiliteetti ja validiteetti on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Tutkijan on tehtävä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi, joilla hän voi vakuuttaa tutkimuksensa pätevyyden. Toinen tutkimuksen keskeinen luotettavuuden osatekijä on tutkimuksen johdonmukaisuus. Tällä tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista. Näin tuodaan esille sekä analyysivaiheen epävarmuustekijät että johtopäätöksiä heikentävät osatekijät. Vielä yhtenä luotettavuuden osatekijänä voidaan pitää arviota toimijoiden sitoutumisesta. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Kehittämisprosessin aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen vaikuttaa toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen. Luotettavuuden kannalta on tärkeä tietää, missä prosessin vaiheissa toimijat eivät ole osallistuneet aktiivisesti kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnan aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta heikentää sitoutumattomuus. Jos toimijat eivät osallistu kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin, virhemahdollisuus kasvaa.

Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntynyt tieto on todenmukaista, mutta se ei pelkästään riitä, vaan tiedon tulee olla myös hyödyllistä. (Toikko ym. 2009, 121–122.)

Olemme raportoineet kehittämisprosessia mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta. Olemme olleet kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa mukana sekä toimijoina että tutkijoina. Olemme sitoutuneet kehittämis toimintaan työyhteisössämme alusta lähtien. Tutkimuksen tulokset ovat mielestämme sovellettavissa suoraan käytäntöön ja hyödynnettävissä Palvelukeskus Metsolassa tiimityötä kehitettäessä.

Kehittäjän velvollisuus on pyrkiä luotettaviin tuloksiin ja pyrkiä torjumaan virheellisiä tulkintoja. Michael Patton (1997, 23–24) korostaakin sitä, että arvioinnissa voidaan hyödyntää tieteellisten menetelmien ohessa myös muita tiedonkeruumenetelmiä. Kuitenkaan kehittämistoiminnan asetelmat eivät aina täytä kaikkia luotettavan tutkimuksen kriteereitä.

Analysoitaessa SWOT-analyysien tuloksia huomioimme, että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä saattaa johtua siitä, kuinka vastaajat ovat ymmärtäneet SWOT-analyysin aiheet. Näitä mahdollisia väärinymmärryksiä on hyvin vaikea kontrolloida millään tavoin tuloksia analysoitaessa. Epäluotettavuutta lisää esimerkiksi se, ettemme voineet tietää varmasti, kuinka huolella vastaaja on paneutunut SWOT-analyysiin ja kuinka vakavasti hän on siihen suhtautunut.

Meidän olisi pitänyt ohjeistaa viittomakieliset työntekijät SWOT-analyysien täyttämiseen heidän omalla äidinkielellään. Näin olisimme luultavasti saaneet luotettavampia tuloksia SWOT-analyyseistä, koska silloin olisimme voineet olla vakuuttuneempia ohjeistusten oikein ymmärtämisestä.

SWOT-analyyseissä oli mukana erilaiset saatekirjeet. Ne sisälsivät kuitenkin yhteneväiset ohjeistukset analyysin täyttämiseen ja palauttamiseen. Lisäksi työpaikalla viikkopiirissä ohjeistettiin työntekijöitä analyysin vastaamiseen. Hyvin laaditulla saatekirjeellä on merkitystä, koska se motivoi vastaajaa tai vastaaja voi olla innostumatta vastaamisesta tai jopa jättää vastaamatta kokonaan. (Vehkalahti 2008, 48.)

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava että, SWOT-analyysiin vastasi eri vuosina osittain eri työntekijät ja vastaajien määrät vaihtelivat. Osalla vastaajista oli ollut jo kokemusta työskentelystä tiimeissä ja osalle tiimityöskentely oli aivan uusi toimintatapa.

Mielestämme SWOT-analyysiin vastasivat sellaiset ohjaajat, jotka näkivät analyysin myötä mahdollisuudet tiimityön kehittämiseen. Pohdimme, että he saattoivat kokea saavansa äänensä paremmin kuuluviin tutkimuksen myötä. Pieni työyhteisö saattoi osaltaan vaikuttaa vastaamatta jättämiseen sekä mahdollinen pelko anonyymiyden toteutumattomuudesta. Kyselyyn vastaa-matta jättäneet saattoivat olla niitä työntekijöitä, jotka eivät usko analyysin tulosten muuttavan mitään oleellista työyhteisössä. Heillä saattoi olla kiire työssä, eikä analyysin täyttämiseen työajalla ollut riittävästi aikaa. Harvemmin tun-tisijaisuuksia tekeviä ei ehkä analyysiin vastaaminen jaksanut kiinnostaa.

Toimintatutkimuksessa kehittäjän rooli voi vaihdella, koska he ovat aktiivisia toimijoita ja toimijat aktiivisia kehittäjiä. Aina ei olekaan mielekästä tehdä eroa kehittäjän ja toimijan välillä. (Toikko ym. 2009, 91.) Tässä tutkimuksessa itse olimme molemmissa rooleissa, koska olemme sekä työyhteisön jäseniä että tutkimuksen tekijöitä. Vastasimme kahteen ensimmäiseen SWOT-analyysiin työntekijöinä ja kahdessa viimeisessä olimme kehittäjän roolissa. Mielestämme nämä kaksi eri roolia antoivat tutkimukseemme laajempaa näkemystä ja loi ymmärrystä kehittämistyön tärkeyteen. Koska meitä oli kaksi tutkijaa, pohdimme paljon yhteisiä näkökulmiamme tiimityöskentelyyn liittyen. Huomasimme tutkimuksen edetessä, että näkemyksissämme on edelleenkin eroavaisuuksia. Tämä loi varmuutta kehittämistyön tarpeellisuudelle. Heikkinenkin



(2007, 149) toteaa, että toimintatutkimuksessa totuus on jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia, eikä se ole koskaan lopullisesti valmis.

Hirsjärvi toteaa, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa tutkijatriangulaation avulla. Se tarkoittaa sitä, että erityisesti tulosten analysointiin ja tulkintaan osallistuu useampia tutkijoita. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Tätä tutkimusta oli tekemässä kaksi tutkijaa. Luotettavuuden lisäämiseksi molemmat analysoivat aineistoa ja lopuksi yhdistimme analyysit. Aineiston analysoimme yhdessä tarkasti ja olemme sitä mieltä, että analyysi on luotettava.

Pohdimme, olemmeko me tutkijat tulkinneet oikein työntekijöiden kirjoitetut ajatukset ja teemoitelleet ne oikein. Työntekijä on saattanut tarkoittaa eri asiaa, kuin mitä me olemme ymmärtäneet. Tämä on ongelmallista yleensä laadullisissa tutkimuksissa.

Tuloksia on saattanut vääristää SWOT- analyysien haasteellinen tulkinta. Koska SWOT- analysoinnista ei löytynyt tutkimustietoa eikä aikaisempia tutkimuksia, oli meille aloitteleville tutkijoille aineiston tarkastelu ja vertailu hyvin työlästä ja aiheutti epätietoisuutta luotettavuudesta.

Kehittämistoiminnassa pyritään positiivisiin tuloksiin. Kuitenkin osittain kehittämistoiminnan raportointia vaivaa eräänlainen menestystarinoiden paradigma eli raportit kirjataan onnistumisia ja saavutettuja tuloksia korostaen. Tämä saattaa ohjata kehittämistoimintaa epäluotettavaan suuntaan. Vaarana voi olla liian optimistisen kuvan välittyminen kehittämistoiminnan tuloksista. (Toikko ym. 2009, 128.) Omassa tutkimuksessamme pyrimme kuvaamaan tuloksia realistisesti ja tuomaan esille sekä onnistumisia että epäkohtia. Emme ole kaunistelleet tuloksia, vaan pyrkineet niiden rehelliseen kuvaamiseen.

## 9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä henkilökunnalla oli tiimityöskentelystä. Näitä selvitimme SWOTien analyysillä. Vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia analysoituamme, saimme muutamia selkeitä, käyttökelpoisia ja hyödynnettäviä kehittämisen kohteita.

Kaikkien vastausten perusteella vuorovaikutus ja tiedonkulku ovat osa-alueet, jotka linkittyvät kaikkeen. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat tärkeitä kehittämisen kohteita työyhteisössä. Myönteisessä ilmapiirissä käytävää asioita eteenpäin vievää keskustelua pitäisi pystyä käymään työntekijöiden ja organisaation esimiesten välillä. Mahdollisimman monen työntekijän olisi hyvä osallistua yhteisiin kokouksiin, sillä ne tukevat tiedonkulkua. Koko henkilöstön kehittämisideat saadaan parhaiten hyödynnettyä, kun kehittämistyössä on koko henkilöstö mukana. Kehittäminen onnistuu parhaiten, kun työyhteisössä kuunnellaan ja huomioidaan toisia sekä annetaan rehellistä palautetta. Kehittämistyön luottamusta, uskallusta ja rohkeutta lisää myös avoin työyhteisön tuki. Kehittämisosessi onnistuu, kun johto ja työntekijät ovat sitoutuneet prosessiin. Tavoitteista pitäisi käydä yhteisiä keskusteluja ja niiden tulisi olla realistisia ja selkeitä. Luottamuksen lisäämiseksi kerrotaan asiat, niin kuin ne ovat, ja pidetään se, mikä luvataan. Kehittämisosessin eteneminen vaatii aikaa ja sovitusta aikatauluista ja toimenpiteistä tulee pitää kiinni. Palvelukeskus Metsolassa tulisi kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen ja tiedonkulun kehittämiseen ja laatuun. Mielestämme olisi hyvä keskittyä tiimin yhteisten kokousten selkiyttämiseen, esimerkiksi yhteistyössä tiimivastaavan kanssa. Tällä tavoin keskustelua aktivoitaisiin ja tämän työn palautetta voitaisiin hyödyntää käytännössä ja tulevaisuudessa. Näin kehittäisimme sisäistä osaamistamme ja saisimme työyhteisön pohtimaan omia yksilöllisiä vahvuuksiaan ja heikkouksiaan vuorovaikutuksessa. Tiedonkulun puutteet saattavat johtua myös kaksikielisyydestä. Kulttuuriset erot ja suomi viittomakielisen vieraana kielenä voi tuottaa vaikeuksia tiimin sisäisessä ja tiimien välisessä yhteistyössä. Tämä asia tulee huomioida kehitettäessä tiimityöskentelyä.

Tiimien vastuuhenkilöt tai niiden puuttumattomuus tuli tutkimuksessamme esille myös. Mielestämme Palvelukeskus Metsolan tiimityöskentely ei ole niin itseohjautuvaa, jotta ne pystyisivät ilman vastuuhenkilöä toimimaan. Tiimeihin voisi kehittää joko yhden vastuuhenkilön vastaamaan kaikkien tiimien toiminnasta tai ainakin aluksi jokaiseen tiimiin oman vastuuhenkilön. Tällöin voisi tiedonkulkua valtuuttaa vastuuhenkilön vastuulle, jolloin tiimien välinen tiedonkulku ja ulkoinen tiedonkulku paranisivat.

Tiimityön ymmärtäminen oli teema, jonka halusimme nostaa esille. Työntekijöillä on erilaiset tiedot ja taidot tiimien teoriasta. Tiimityöhön siirryttäessä ei ohjaajia koulutettu tiimityön perusteista ja tavoitteista lainkaan. Tiimityöskentelyn perusteet olivat jokaisen ohjaajan omaehtoisen innostuksen varassa. Nyt tulisi ehdottomasti miettiä koulutussuunnitelma tiimityöskentelyn onnistumiseksi. Kuurojen Palvelusäätiöllä on vahvat perinteet henkilöstön koulutusmyönteisyydestä. Tiimityöskentely on aika uusi työmenetelmä Palvelukeskus Metsolassa ja jos se jää pysyväksi toiminteeksi, on koulutus aiheeseen ensiarvoisen tärkeää. Koulutuskokonaisuuden suunnittelu ja toteutus pitäisi suunnitella tarkoin.

Tiimityöskentelyn tavoista on kerrottu jokaiselle pintapuolisesti, mutta jokaisen oma tulkinta ja tulkinnallisuus näistä toimintatavoista voi olla erilainen. Jokainen työntekijä voi ymmärtää tiimityöskentelyn eri tavalla ja tämä voi johtaa erilaisiin työn toteuttamistapoihin. Tiimeissä toimiminen ja tiimityön osaaminen vaihtelee. Tiimityöhön perehdytys heti alusta alkaen on myös erittäin tärkeää. Mietimme sitä, olisiko tämä hyvä työnantajan huomioda yhtenä koulutustarpeena tulevia koulutuksia suunniteltaessa, koska tiimien jäsenet vaihtuvat ja tulee uusia. Tiimityöstä tulisi olla perehdytyskoulutusta kaiken aikaa. Mallina voisi käyttää koulutusmallia ensiapukoulutuksesta ja sen päivittämisestä. Tällöin olisi hyvä vanhojen tiimiläisten päivittää tietojaan sekä uusien saada tiimipolisäännöt samanlaisiksi muiden kanssa. Näin mahdolliset tulevaisuuden uhkat tiimityöskentelyn tietämyksen puutteista saataisiin vältettyä. Tässä kehittämisprosessin vaiheessa esimiehen tulee luonnollisesti olla kiinteästi mukana, koska esimiehellä on laaja kokemus ja näkemys työpaikan toiminnasta

eri tasoilla ja päivittää sekä kokeneiden tiimiläisten että uusien toimijoiden tietoja.

Toisena koulutuspäivä- ideana voisi olla niin sanottu ” Tuuletuspäivä”, jolloin sana olisi vapaa. Tällöin olisi mahdollisuus rakentavan palautteen antamiseen tiimityöskentelystä. Hyvä tapa olisi kerätä esimerkiksi tiimivastaavien toimesta tiimeiltä palautteet ja koota ne yhteen ennen Tuuletuspäivää. Palautteet voisi koota lomakkeilla, joissa olisi kaikki meidän käyttämämme teemat tai osa niistä, esimerkiksi kolme teemaa, mitä tiimi pitää tärkeänä. Kun kaikki teemat olisivat lomakkeessa, niin silloin tiimit paneutuisivat todella pohtimaan omalle tiimilleen tärkeitä asioita. Teemoista voisi kertoa sekä positiiviset että negatiiviset palautteet. Tuuletuspäivän alussa nämä lomakkeet käytäisiin läpi tiimeittäin tiimivastuuhenkilön johdolla. Näin anonymiteetti säilyisi vastanneilla tiimin jäsenillä, jos he niin haluaisivat. Johtajan tehtävä olisi ohjata keskustelua ja pitää se aiheessa. Palautteista nousisi esille tiimeille tärkeitä aiheita, joita käsiteltäisiin aamupäivän aikana. Iltapäiväksi valittaisiin kolme tärkeintä esille tulleeta teemaa ja niitä edelleen työstämällä saataisiin kehittämiskohteita.

Tuuletuspäivän toinen osa koostuisi vapaasta ideoinnista. Kolme tärkeintä kehittämistä vaativaa teemaa otetaan innovoinnin kohteiksi käyttämällä jotain luovaa menetelmää tiimeittäin, kuten aivoriihi. Ideointi voisi olla hyvin luovaa ja vapaata. Nämä ideat käytäisiin yhdessä läpi ja niistä valittaisiin kehittämisen kannalta oleelliset. Kehittämiskohteet, niihin liittyvät toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut kirjattaisiin ylös seurannan vuoksi seuraavaa Tuuletuspäivää varten. (Liite 2. Koulutuspäivän ohjelma.)

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyömme aihe oli meitä kiinnostava, koska olemme itse Palvelukeskus Metsolan työyhteisön jäseniä. Olimme siirtyneet tiimityöskentelyyn omaohjaajaparityöskentelystä ja siksi aihe oli ajankohtainen. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli edelleen kehittää uutta toimintamallia työyhteisössämme eli tämä oli työelämlähtöinen kehittämishanke. Olemme molemmat työskennelleet sekä omaohjaaparimallissa että tiimityöskentelyssä, joten meillä oli kokemusta ja näkemystä kummastakin toimintamallista.

Koska meitä oli kaksi tekijää, oli aikataulujen yhteensovittaminen melko haasteellista. Teimme opinnäytetyötä pääsääntöisesti kokoaikatyön ohessa. Lisäksi oman aikansa vaativat molempien perheet ja lasten harrastukset. Aikuisopiskelijana tämä yhtälö tuntui välillä mahdottomalta.

Opinnäytetyömme eteni sykleissä, aivan kuin kehittämistoiminta työyhteisössämme. Välillä pidimme luovia taukoja ja toisinaan työmme eteni vauhdikkaasti. Kuitenkin työ oli ajatuksissamme yötä päivää ja tauot selkeyttivät opinnäytetyöprosessin etenemisen suuntaa. Loppu vaiheessa työskentelymme oli hyvin intensiivistä ja kokonaisuuden hallinnan kannalta järkevää.

Käyttämämme SWOT- analyysiaineisto oli mielenkiintoinen kokonaisuus. Löysimme sieltä hyvin tiimityöskentelyämme kuvaavia mainintoja. Koska SWOT- analyysijä on käytetty hyvin vähän tutkimuksien aineistoina, oli tämä prosessi meille hyvin antoisa ja ainutlaatuinen. Tutkimuksia, joissa olisi käytetty useampana vuotena tehtyjä SWOT- analyysijä aineistoina, emme löytäneet etsinnöistä huolimatta. Tämän myötä jouduimme perehtymään laajasti eri tutkimuskirjallisuuteen ja etsimään sitä kautta tietoa SWOT- analyysien työstämisestä. Teemoittelun aiheita punnitsimme pitkään ja mielestämme onnistuimme löytämään tiimityöskentelyn kannalta olennaisimmat teemat käsittelyymme. Pidämme lisäarvona työssämme sitä, että meillä oli aineistona työyhteisömme SWOT- analyysit neljältä vuodelta.

Mielestämme tulokset ovat hyvin hyödynnettävissä Palvelukeskus Metsolan tiimityöskentelyä kehitettäessä. Tulosten käyttökelpoisuus auttaa suunniteltaessa tiimityön koulutuksia ja kehitettäessä edelleen tiimityötä. Olemme sitä mieltä, että kun tiimeillä on eheät ja samansuuntaiset tulkinnalliset kokonaisuudet tiimityöskentelyn lähtökohdista, voidaan päästä tuloksekkaaseen yhteistyöhön. Juuri vuorovaikutuksen lisääminen on tärkeää toimivan tiimityöskentelyn kannalta. Vuorovaikutuksella saadaan yhteisiä tavoitteita selkiytettyä ja vakiinnutettua. Samoin sen kautta yhteistyön merkitys lisääntyy ja avoimempi vuoropuhelu mahdollistuu sekä tiimien sisällä että tiimien välillä. Avoimuuden ja luottamuksen kautta voidaan tiimityötä ja arjen työskentelyä tehostaa ja palveluiden laatua parantaa. Palveluiden laadun parantuminen näkyy asukastyössä ja sitä kautta läheisille välittyy kuva osaavasta ja hyvää elämää toteuttavasta palveluympäristöstä. Mielestämme näin ollen läheisten luottamuksen lisääntyminen henkilökunnan erityisosaamiseen parantaa tiedonkulkua, koska silloin kohtaamiset ovat tasavertaisia ja erilaiset harhaluulot sekä ristiriidat vähenevät. Näin voidaan ohjaajien voimavarat keskittää kaikista oleellisimpaan työhön eli asukkaan hyvän elämän ja sujuvan arjen toteuttamiseen vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Mietimme myös ohjaajien ja johdon sitoutumista tiimityöskentelyyn ja sen kehittämiseen. Ohjaajien mukaan ottaminen jatkossa muutosten ja kehittämisen suunnittelussa ja toteuttamisessa on tulevaisuudessakin merkittävä seikka. Se lisää motivaatiota, tuo onnistumisen tunteita työhön ja auttaa jaksamaan paremmin ja voimaannuttaa työntekijää työssään. Arjen työssä olevien ohjaajien itsearviot ja palautteet työstä on tärkeää ottaa huomioon ja liittää sekä soveltaa niitä kulloinkin meneillään oleviin suurempiin kehittämishankkeisiin Kuurojen Palvelusäätiön sisällä. On hienoa, että Kuurojen Palvelusäätiössä ollaan hyvin kehittämismyönteisiä ja henkilöstön sanaa kuunnellaan ja näin arvokas kehittämistyö mahdollistuu. Eikö kuitenkin työnantajien tavoitteena ole pysyvä henkilöstö ja tätä kautta ammattitaitoiset ja kokemuksen omaavat työntekijät? Juuri kouluttamalla henkilöstöä heidän omien kehittämistarpeidensa mukaisesti välittää työnantaja arvostustaan ja tukee yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Mielestämme tämä on erittäin tärkeä seikka varsinkin erityistä osaamista vaa-

tivilla aloilla kuten Kuurojen Palvelusäätiössä, jossa työskennellään hyvin pienien erityisryhmän kanssa.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut meille opettavainen prosessi. Olemme oppineet ymmärtämään ja hahmottamaan suuria kokonaisuuksia ja samalla tiedostaneet sen, mikä merkitys omalla työpanoksella laajassa kokonaisuudessa on. Tutkimuksen tekeminen vaatii oman aikansa, se ei ole hetkessä valmis, joten oma kärsivällisyys on kasvanut opinnäytetyö prosessin aikana huomattavasti. Teoriatiedon etsiminen tiimityöstä ja kehittämistoiminnasta, niiden omaksuminen ja opitun tiedon liittäminen työhön järkeväksi kokonaisuudeksi on antanut valmiuksia kehittyä sekä tutkijoina kuin omassa ammatissakin. Vammaispoliittiset linjaukset toivat uutta perspektiiviä työhömmе ja loivat pohjaa kehittämistyön tarpeellisuudelle. Koska työmme oli työelämälähtöinen kehittämishanke, pystyimme vaikuttamaan oman työmme kehittämiseen. Samalla kehityimme itse ammatillisesti sosionomeina ja kehitimme omaa työtämme koko työyhteisön hyväksi. Toivomme, että myös asukkaamme saavat työmme kautta laadukkaampaa ja asiantuntevaa ohjausta ja tätä kautta toteutuu heidän hyvä arki ja hyvä elämä. Kun opinnäytetyö oli melkein valmis, tuli helpottava ja ”voittaja fiilis” tunne. Oli hienoa nähdä työn konkreettinen tulos, valmis opinnäytetyö, jonka eteen oli uurastanut jo jonkin aikaa. Seuraava askel on työn jalkauttaminen oikeasti työyhteisöömme. Uskomme siinä olevan suurena apuna myönteisen työyhteisömme ja johtomme tuki.

Kun siirryimme omaohjaajaparityöskentelystä tiimityöskentelyyn, oli alku kaikille opettelua. Olemme kehittyneet tiimityöskentelytaidoissamme vähitellen ja meidän mielestämme tiimityö on toimiva malli asukkaiden ja ohjaajien kannalta Palvelukeskus Metsolassa. Mielestämme onnistunut tiimityöskentely vaatii kehittämistä vielä jatkossakin. Tiimityö on jatkuvaa prosessia, jossa tiimityön tuntemus on tärkeää.

Yhtenä askarruttavana kysymyksenä jäimme pohtimaan asukkaiden kokonaisyhyvinvointia. Toteutuuko tämä nykyisen tiimityöskentelyn puitteissa? Mielestämme saattaa olla vaarana, kun keskitytään liiaksi asukkaiden asioiden

hoitamiseen, sivuutetaan silloin itse asukas. Kun unohdetaan vapaa-aika ja sen merkitys asukkaan kokonaisuudessa, saattaa se johtaa asukkaiden haasteellisen käyttäytymiseen ja sairaanhoidollisen puolen korostumiseen lääkkeiden lisääntymisen myötä.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää asukkaiden näkemyksiä ja kokemuksia tiimityöskentelyn vaikutuksesta heidän arkeensa. Mietimme tämän toteuttamista itsekin, mutta halusimme ensin tietää työntekijöiden ajatuksia tiimityöskentelystä. Asukkaiden näkemys on myös tärkeä ja sitä ei ole vielä kartoitettu. Aihe olisi erittäin mielenkiintoinen, mutta varmasti haasteellinen toteuttaa. Varsinkin Palvelukeskus Metsolan vaikeavammaisten asukkaiden kohdalla luotettavien vastausten saaminen vaatii ammattitaitoa ja asukkaiden hyvää tuntemusta.



## LÄHTEET

- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Heikkinen, H. L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. 1999. Juva: WSOY- kirjapainoyksikkö.
- Heikkinen, H. L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2007. 2. tark. p. Vantaa: Dark Oy.
- Hilden, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p., uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Prima Oy.
- Isoherranen, K. , Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä- moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. p., Porvoo: WSOY.
- Koski, T. 2004. Caset: Yrittäjyys. Keuruu: Otava.
- Kruger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Rastor.
- Kuurojen kulttuuri. Viitattu 25.10.2011.  
[Http://www.viivi.fi/kuurojenkulttuuri/kuurojenkulttuuri](http://www.viivi.fi/kuurojenkulttuuri/kuurojenkulttuuri)
- Kuurojen Palvelusäätiö 2011. Viitattu 20. 4..2011.  
[www.kuurojenpalvelusaatio.fi](http://www.kuurojenpalvelusaatio.fi)
- Kuurojen Palvelusäätiö 2010. Viitattu 21.9.2010. [www.kuurojenpalvelusaatio.fi](http://www.kuurojenpalvelusaatio.fi)
- Kuurojen Palvelusäätiö. 2011. Hyvän elämän lähtökohdat- Kuurojen Palvelusäätiön strategia 2011.
- Kuurojen Palvelusäätiö. 2003. Toimintasääntö.
- Kuurojen Palvelusäätiö. 2010. Osavuosisikatsaus 2010.

Kuurojen Palvelusäätiö. 2010. Vuosikertomus 2010.

Kuurojen Palvelusäätiö. 2009. Perehdytyskansio, Palvelukeskus Metsola.

Kuurojen Palvelusäätiö. 2011. Talousarvio 2012.

Kuurojen Palvelusäätiö. 2011. Toimintasuunnitelma 2012–2014.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. Onnistu Strategiassa. 2004. Juva: WSOY Kirjapaino Oy.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2008. Firma, käytännön yritystoiminta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Manka, M-L. & Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön- eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tampereen yliopisto.

Maunula, R. 1999. Monikulttuuristen tiimien johtaminen ja valmentaminen. Yhdessä- vaikka erilaisina. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mohrman, S., Cohen, S. & Mohrman A. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin. Helsinki: Rastor.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö- johtamista muutoksivirrassa. Helsinki: Oy Edia Ab.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Kustannusosakeyhtiö: Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ramstad, E. & Alasoini, T. Helsinki: Työministeriö.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Riihimäki, J. Palvelujohtaja Kuurojen Palvelusäätiö. Haastattelu 28.10.2011.

Rissanen, T. Hyvän palvelun kehittäminen. 2006. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet- opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tampere: Tammer- Paino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 18.10.2011.)

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Kirjapaino Oy.

Seppänen- Järvelä, R. & Karjalainen, V. toim. 2007. Kehittämistyön risteyskäsiä. Vaajakoski: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Spiik, K. 2001. Tiimityöstä voimaa. 1.-2.p., Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Skyttä, A. 2000. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Yritystaito.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. p. Tampereen Yliopistopaino: Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. 2007. Toim. A 28.5.2009/371. Valtioneuvoston asetus vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. Viitattu 20.4.2011. valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090371>

Yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajien omavalvontasuunnitelman laatimista, sisältöä ja seuranta koskevat määräykset. 2011. Määräys/ Luonnos. 24.10.2011. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, Valvira.

Vahva pohja osallisuudelle ja yhdenvertaisuudelle. Suomen vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010-2015. 2010. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Vakkuri, A. 1997. Tiimityö – käytännön opas. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Vartiainen, M. 2011. Palveluasumisen laatu asiakkaiden omaisten arvioimana 2011. Helsinki: Kuurojen Palvelusäätiö.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viittomakieli. Viitattu 25.10.2011.  
[Http://www.viivi.fi/kuurojenkulttuuri/viittomakieli](http://www.viivi.fi/kuurojenkulttuuri/viittomakieli)

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje ja SWOT-analyysi

13.7.2011

Hyvä Työntekijä!

Olemme nyt työskennelleet tiimeissä n. 2.5vuotta. On taas aika arvioida toimintaamme tiimeissä Swot-nelikenttä-analyysin avulla. Haluamme siis edelleen pohtia tiimityöskentelymme kokonaiskuvaa ja haluamme jokaisen oman arvion mukaan kehittämistyöhön.

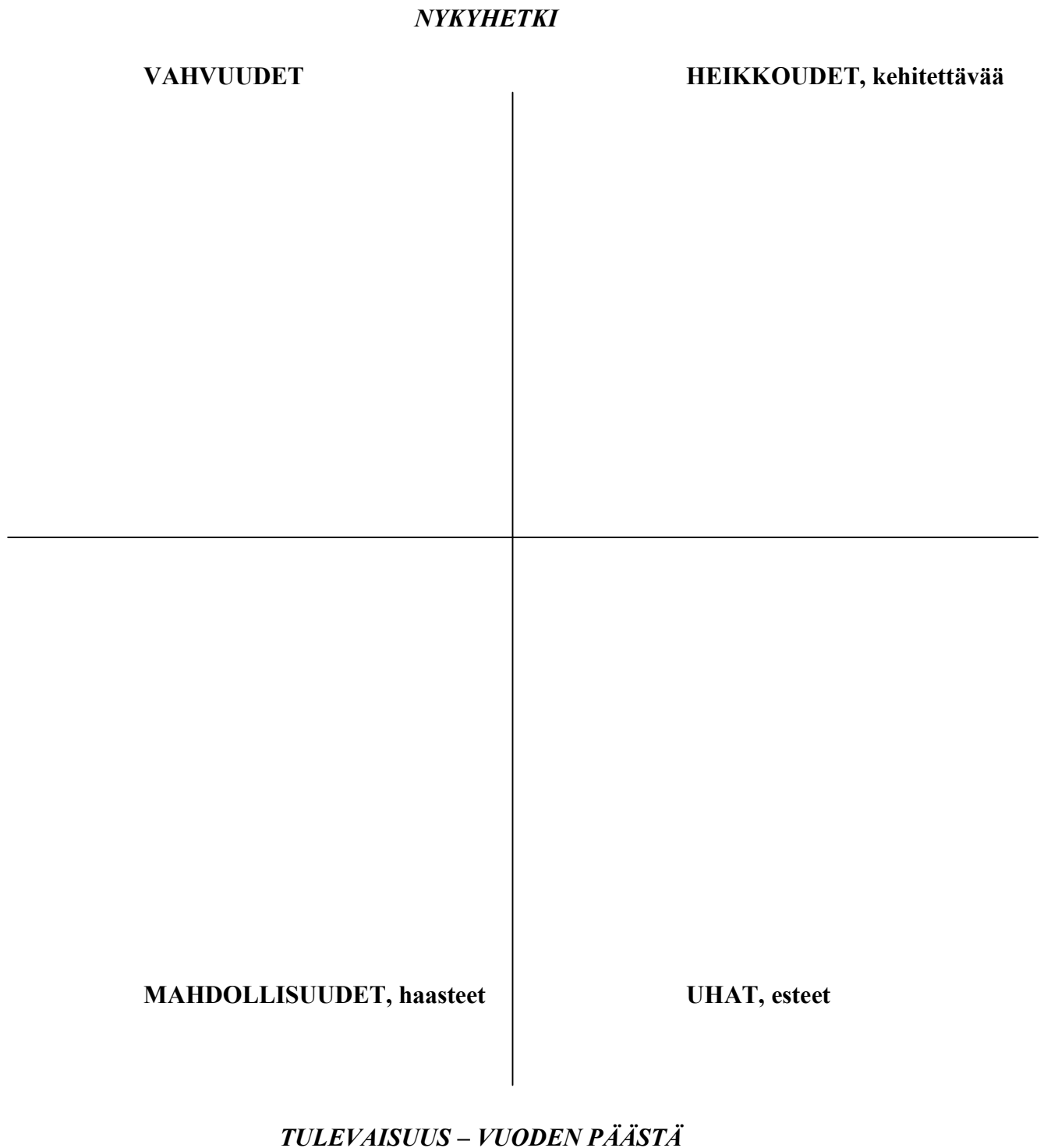
Ohjaava kysymys SWOT-analyysia täytettäessä on: Mitkä ovat tiimityöskentelyn vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja haasteet **verrattuna oma-ohjaajaparityöskentelyyn**. Voit täyttää analyysin omien aikaisempien kokemuksiesi perusteella. Aikaisemman kokemuksesi oma-ohjaajaparityöskentelystä ei tarvitse olla Palvelukeskus Metsolasta. Jos sinulla ei ole aikaisempaa kokemusta oma-ohjaaja-parityöskentelystä, niin mieti, millaisia nämä eroavaisuudet voisivat olla.

Pohdi ja kirjoita ensin nykyhetken *vahvuudet* ja *heikkoudet* **tiimityöskentelystä verrattuna oma-ohjaajaparityöskentelyyn**. Arvioi sen jälkeen tulevaisuuden *mahdollisuuksia* ja *haasteita* sekä *uhkakuvia* **tiimityöskentelystä verrattuna oma-ohjaajaparityöskentelyyn**.

Jokaisen työntekijän vastaukset ja kokemukset ovat erittäin tärkeitä ja vie tiimityöskentelyämme edelleen laadukkaampaan suuntaan. Tulokset tullaan kokoamaan yhteen ja ne käydään lävitse Palvelukeskus Metsolan viikkopiirissä tämän vuoden aikana. Niitä tullaan myös käyttämään Johannan ja Annen opinnäytetyön aineistona.

SWOT- analyysin voit palauttaa nimettömänä. Palautuslaatikko löytyy vastaavan ohjaajan toimistohuoneesta. Vastausaikaa sinulla on sunnuntaihin **21.8.2011 asti**. Jos tarvitset apua lomakkeen täytössä, ota yhteyttä Johannaan tai Anneen.

**Ystävällisin ja yhteistyöterveisin** *Johanna ja Anne*



(Lähde: Lindroos & Lohivesi 2004, 218. Onnistu strategiassa.)

## **Liite 2. Koulutuspäivän ohjelma**

### **Tuuletuspäivä**

Klo 8.00–10.00 Kerättyjen palautteiden läpikäyntiä tiimeittäin tiimivastaavien johdolla

Klo 10.00–10.15 Tauko

Klo 10.15–12.00 Palautteiden läpikäyntiä yhteisesti ja kehitettävien teemojen valinta johtajan johdolla

Klo 12.00–12.30 Ruokailu

Klo 12.30–14.00 Luovaa innovointia sovituista teemoista tiimeittäin tiimivastaavien johdolla

Klo 14.00–14.15 Tauko

Klo 14.15–16.00 Yhteenveto kehittämisenkohteista johtajan johdolla